CRISTIANE BUENO DE CAMARGO

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

São Paulo
2015

CRISTIANE BUENO DE CAMARGO

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

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Mestre em
Engenharia.

Área de concentração:
Engenharia de Construção Civil e Urbana
Real Estate

Orientador:
Prof. Dr. Claudio Tavares de Alencar

São Paulo
2015

Este exemplar foi revisado e corrigido em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, de junho de 2015.

Assinatura do autor: _____

Assinatura do orientador: _____

Catlogação-na-publicação

Camargo, Cristiane Bueno de

Diretrizes para o estabelecimento de parcerias entre empresas do real estate residencial / C. B. de Camargo -- versão corr. -- São Paulo, 2015. 255 p.

Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil.

1.Alianças estratégicas 2.Parcerias 3.Real estate residencial 4.Estratégia I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Construção Civil II.t.

*À minha mãe Neide, gratidão sem medida pelo
apoio incondicional!*

*Ao meu pai Milton, pelo exemplo de busca
incessante pelo crescimento intelectual.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar as minhas escolhas, guiar o meu percurso e proporcionar força na busca dos meus objetivos.

À professora Dra. Eliane Monetti, pelas orientações valiosas, pelo suporte constante e dedicação generosa ao longo da produção deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Claudio Tavares de Alencar, pelo apoio e importante contribuição para o meu amadurecimento acadêmico e profissional.

Ao Prof. Dr. João da Rocha Lima, pelos conhecimentos transmitidos e pela contribuição para a concretização desta pesquisa.

Ao Prof. Dr. Sérgio Alfredo Rosa (*in memoriam*), pela confiança depositada e por ter sido o principal incentivador para o meu ingresso no programa do mestrado.

Ao Prof. Dr. Adalberto Americo Fischmann e à Profa. Dra. Rosilene Marcon pelos comentários realizados durante as avaliações, que foram de grande valia para o resultado final deste trabalho.

Aos meus pais, pelo suporte, incentivo e amor incondicional que ajuda a suavizar as barreiras e potencializar as conquistas. Aos meus amigos e familiares, em especial, aos meus irmãos Sueli e Wilson, aos meus sobrinhos Caio, Giovanna, Letícia e Thays, aos meus cunhados Haroldo e Renata pelo estímulo e compreensão que foram força propulsora para a realização deste trabalho.

Aos profissionais que gentilmente se dispuseram a contribuir com minha pesquisa, tornando possível o alcance dos objetivos deste trabalho.

Ao Reynaldo e Renato, da RRG Construtora, pela confiança depositada, compreensão e apoio constante para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos amigos do programa de pós-graduação Fabrício Richmond, Fernando Bernardino, Flavio Abdalla, Luis André Gabriel, Lutemberg Florêncio e Miguel Taino pelos conhecimentos compartilhados. Minha especial gratidão pelo apoio e incentivo da amiga Mariana Matayoshi Marchesin, com quem partilhei, literalmente, cada etapa deste percurso. À amiga Catia Vicentini pela força e estímulo constantes.

A todos que, mesmo não citados, têm seus nomes gravados em minha memória por terem contribuído, direta ou indiretamente, para o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem como foco o estudo e análise das alianças estratégicas realizadas entre empresas do setor do real estate, no período entre 2006 e 2010, enfatizando as alianças realizadas entre empresas atuantes predominantemente nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro com empresas atuantes nas regiões Norte e Nordeste do Brasil, cujo objetivo por parte das empresas paulistas foi o espalhamento geográfico. Considerando o volume representativo de alianças estratégicas verificado no setor no período em questão e a geração de resultados dos empreendimentos objetos de tais parcerias inferiores às expectativas estabelecidas, o objetivo do trabalho é a apresentação de um conjunto de diretrizes que possa contribuir para o planejamento, realização e condução de futuras parcerias entre empresas do setor, visando a mitigar dificuldades e a explorar da melhor forma possível os benefícios que as alianças estratégicas podem proporcionar. Para tanto, realizou-se uma pesquisa por meio de um estudo de casos múltiplos abrangendo o estudo de 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 proposto. As diretrizes apresentadas visam a contribuir com todo o processo que envolve a realização de uma parceria, contemplando desde aspectos de planejamento, gestão até aspectos operacionais e são complementadas por recomendações que somadas às diretrizes podem elevar a probabilidade de êxito das parcerias.

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

ABSTRACT

This work focuses on the study and analysis of strategic alliances made between companies in the real estate sector in the period between 2006 and 2010, emphasizing the alliances made between companies operating predominantly in the cities of São Paulo and Rio de Janeiro with companies operating in North and Northeast of Brazil, whose goal by the São Paulo companies was the geographical spread. Whereas the representative volume of strategic alliances observed in the sector in the period, and the generation of results of the objects of such developments partnerships lower than the set expectations, the main goal is to present a set of guidelines that can contribute to the planning, achievement and conduct of future partnerships between companies in order to mitigate difficulties and to explore the best possible way the benefits that strategic alliances can provide. Therefore, a research had been carried out through a multiple case study covering the study of publicly traded companies operating predominantly in the capitals of Rio de Janeiro and São Paulo, companies operating at the regional level in the North and Northeast Brazil who underwent partnerships with companies in the Southeast, and consulting firms that were involved in partnerships through service. This research identified the main difficulties, advantages and disadvantages of partnerships in question and the data was analyzed and discussed based on the bibliography review, so basing the set of suggested guidelines. The guidelines presented are intended to contribute to the process that involves the pursuit of a partnership, covering aspects from planning, management, and operational aspects and are complemented by recommendations that added to the guidelines can increase the probability of success of partnerships.

Keyword: Strategic alliances. Partnerships. Real estate residential. Strategy.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	i
LISTA DE FIGURAS.....	iii
LISTA DE GRÁFICOS.....	iii
LISTA DE SIGLAS	vi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivo	7
1.1. Metodologia.....	8
1.1.1 Seleção da amostra e aplicação do questionário	12
1.2 Abrangência da pesquisa	16
1.3 Estrutura do trabalho	18
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	20
2.1. Aspectos gerais do planejamento estratégico e do processo decisório.....	20
2.1.1. Sinergia, pontos fortes e fracos	22
2.1.2. Estratégia de carteiras e estratégia competitiva.....	23
2.1.3. A reconcepção da estratégia	25
2.1.4. A implementação da estratégia	26
2.2. Alianças estratégicas	28
2.2.1. Conceituação e definições	29
2.2.1.1. Tipologias de alianças e modelos de negócios	31
2.2.2. Fatores que motivam a realização de uma aliança estratégica	39
2.2.3. Vantagens e desvantagens da constituição de aliança estratégica	42
2.2.4. Fatores de conflito e fatores de sucesso	45
2.2.4.1. Formação de alianças estratégicas.....	46
2.2.4.2. Condução das alianças - fatores de conflito e recomendações para elevator a probabilidade de êxito	56
2.2.4.3. As influências da dimensão cultural.....	69
2.3. Aspectos característicos das parcerias firmadas no setor do real estate brasileiro	71
2.4. Ações adotadas no período pós-parceria.....	81
3. ESTUDOS DE CASO – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	86
3.1. Perfil dos respondentes	88
3.2. Apresentação dos resultados	89
3.2.1. Aspectos relacionados à formação das parcerias	90
3.2.1.1. Características das “ELs”	90
3.2.1.2. <i>Due dilligence</i> realizada pelas “EPs”	92

3.2.1.3. <i>Due diligence</i> realizada pelas “ELs”	96
3.2.2. Aspectos relacionados à implementação das parcerias	98
3.2.3. Aspectos relacionados ao desenvolvimento das parcerias	103
3.2.3.1. Principais vantagens e legado da parceria.....	112
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS: IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS DIFICULDADES, VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS PARCERIAS.....	119
4.1. Fase de formação e implementação das parcerias	119
4.1.1. Seleção de parceiros	119
4.1.2. Alinhamento de objetivos e interesses individuais das organizações	124
4.1.3. Análise do ambiente de atuação	130
4.1.4. Divisão de responsabilidades e troca de informações	132
4.2. Fase de desenvolvimento das parcerias	134
4.2.1. Principais dificuldades apontadas nos resultados	134
4.3. Principais vantagens e o legado das parcerias.....	149
5. DIRETRIZES PARA REALIZAÇÃO E CONDUÇÃO DE PARCERIAS ENTRE EMPRESAS DO REAL ESTATE E RECOMENDAÇÕES COMPLEMENTARES	152
5.1. Diretrizes e recomendações	155
5.1.1. Fase de formação das parcerias	156
5.1.2. Planejamento da parceria.....	157
5.1.3. Seleção de parceiros	161
5.2. Fase de implementação	169
5.3. Fase de desenvolvimento.....	179
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	199
REFERÊNCIAS.....	203
APÊNDICE A – Carta de apresentação do questionário.....	212
APÊNDICE B – Modelo de questionário aplicado às “EPs”	213
APÊNDICE C – Modelo de questionário aplicado às “ELs”	227
APÊNDICE D – Modelo de questionário aplicado às “ECs”	237

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Alianças estratégicas a partir do grau de integração e nível de interdependência entre as organizações	33
Figura 2: Modelo para análise do processo de cooperação entre empresas	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Lucro líquido 2010 a 2012.....	83
Gráfico 2: Margem líquida 2010 a 2012.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Barreiras para implementação da estratégia	27
Quadro 2: Tipos de estrutura frente ao “contínuo do relacionamento”	32
Quadro 3: Tipologia de alianças estratégicas – conforme aspectos motivacionais	34
Quadro 4: Tipologia de alianças estratégicas	35
Quadro 5: Abrangência e classificação de associações entre empresas	37
Quadro 6: Objetivos das alianças estratégicas	42
Quadro 7: Formas de aumentar a força de uma organização - características	43
Quadro 8: Vantagens e desvantagens das alianças como opção estratégica	44
Quadro 9: Questões a serem respondidas no planejamento de parcerias no setor do real estate	49
Quadro 10: Aplicação do processo dinâmico de análise para seleção de parceiro	54
Quadro 11: Principais diferenças de processos entre organizações de diferentes portes	58
Quadro 12: Principais hiatos entre parceiros	61
Quadro 13: Sinais de alerta e sintomas de má aprendizagem	62
Quadro 14: Critérios de sucesso no desempenho das alianças estratégicas	68
Quadro 15: Fatores críticos de sucesso	69
Quadro 16: Tipos de alianças estratégicas no mercado imobiliário da cidade de São Paulo ...	73
Quadro 17: Modelos de alianças estratégicas adotadas por empresas de capital aberto	76
Quadro 18: Parcerias realizadas entre empresas de capital aberto.	77
Quadro 19: Quantidade de empresas de capital aberto que constituíram parcerias.	77
Quadro 20: Resultados das empresas de capital aberto - exercício 2010	82
Quadro 21: Perfil das empresas entrevistadas.	87
Quadro 22: Perfil dos respondentes	89
Quadro 23: Características das “ELs”.	91
Quadro 24: Análises para amparar decisões de constituição das parcerias	93
Quadro 25: Avaliação dos processos de controle das “ELs”	94
Quadro 26: Características das parcerias	98
Quadro 27: Principais objetivos declarados pelas partes	99
Quadro 28: Divisão de Responsabilidades	100
Quadro 29: Política de Aprovação para Compras e Contratações	102
Quadro 30: Processo de troca de informações entre as partes	103
Quadro 31: Principais dificuldades	106
Quadro 32: Volume de empreendimentos residenciais lançados pelas “ELs”	111
Quadro 33: Quantidade de funcionários das “ELs”	112
Quadro 34: Principais vantagens	113
Quadro 35: Importância de aspectos de mitigação de dificuldades nas parcerias	115
Quadro 36: Troca de conhecimentos e divisão de responsabilidades	116
Quadro 37: Aspectos para o planejamento de novas parcerias	117
Quadro 38: Objetivos estratégicos das organizações e das alianças	126
Quadro 39: Relação entre dificuldades de natureza cultural e hiatos	136
Quadro 40: Relação entre dificuldades de planejamento estratégico e hiatos	140
Quadro 41: Relação entre dificuldades de natureza comercial e hiatos	143
Quadro 42: Relação entre dificuldades de natureza operacional e hiatos	144
Quadro 43: Dificuldades relacionadas ao ambiente de atuação	147
Quadro 44: Diretrizes para o planejamento, condução e implementação de parcerias no setor do real estate	156

Quadro 45: Diretrizes e recomendações para o planejamento de parcerias no setor do real estate.....	159
Quadro 46: Fatores a serem analisados na hierarquização dos parceiros.....	163
Quadro 47: Diretrizes para a etapa de “ <i>due dilligence</i> ” dos parceiros	168
Quadro 48: Diretriz 1: definir a contribuição das partes	171
Quadro 49: Diretriz 2: definir a distribuição de responsabilidades e prazos.....	173
Quadro 50: Diretriz 3: Estabelecer recursos e prazos.....	175
Quadro 51: Diretrizes para avaliação contínua do desempenho da parceria.....	179
Quadro 52: Recomendações para mitigar dificuldades de natureza cultural.....	181
Quadro 53: Recomendações para mitigação de dificuldades de planejamento estratégico ...	184
Quadro 54: Recomendações para mitigação de dificuldades de natureza comercial	188
Quadro 55: Recomendações para mitigação de dificuldades de natureza operacional	192

LISTA DE SIGLAS

AQI	Análise da Qualidade do Investimento
IPO	Initial Public Offering (Termo em inglês para Oferta Pública Inicial)
IBOVESPA	Índice da Bolsa de Valores de São Paulo
IRE	Índice de Real Estate
LTDA	Empresa de sociedade limitada
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
SPE	Sociedade de Propósito Específico
USP	Universidade de São Paulo

1. INTRODUÇÃO

A constituição de alianças estratégicas não é um evento recente no ambiente dos negócios e vem tomando proporções cada vez mais significativas frente aos aspectos decorrentes da globalização, diante dos quais as empresas dos mais diversos segmentos de atuação necessitam traçar estratégias que as possibilitem manter-se competitivas no seu mercado e segmento de atuação de forma a alcançar os resultados planejados.

Este panorama pode exigir que as empresas estabeleçam um processo de incremento contínuo da competitividade, conforme seu segmento de atuação e suas metas de crescimento, envolvendo a adoção de ações como: políticas de redução de custo, abrangendo a implementação e utilização de novas tecnologias e o aumento da produtividade; investimento em qualificação do patrimônio humano e estratégias que lhe permitam o alcance do seu “*market share*” nos padrões pretendidos para os segmentos de atuação, além de ações para ampliar o seu volume de produção e/ou seu espectro de atuação, tanto no que se refere à segmentação de produtos quanto ao alcance geográfico.

Doz & Hamel (2000) caracterizam este cenário competitivo no ambiente da globalização como uma “corrida pelo futuro¹¹”, onde se exige o “...desenvolvimento de perspectivas, capacidades e infraestrutura [...] em velocidade [cada vez maior], que poucas empresas conseguem dominar”. Conforme Klotzle (2002), o incremento da competitividade e a onipresença em vários mercados, demandados pelo mundo globalizado, são atividades onerosas para a maioria das empresas e poucas delas têm capacidade de duplicar suas cadeias de valores em tão diferentes lugares. Neste sentido, a adoção de alianças estratégicas em seus diversos modelos, os quais serão abordados adiante, apresenta-se como uma estratégia relevante, tendo em vista possibilitar que as empresas unam esforços e partilhem conhecimento, podendo, cada uma, oferecer o que tem de melhor em sua estrutura, permitindo evitar “esforços lentos e dispendiosos para a formação de capacidades” (DOZ & HAMEL, 2000), aumentando assim as possibilidades de absorver as oportunidades apresentadas pelo mercado.

Assim como nos diversos setores da economia, no setor do real estate, a adoção de alianças

¹¹ Corrida para estar à frente dos concorrentes.

estratégicas não é fato recente. Porém, entre os anos de 2006 e 2009, observou-se no setor um aumento expressivo no volume de tais alianças, cujo evento justifica-se principalmente pela intensificação da atividade imobiliária, fomentada pelas perspectivas positivas apresentadas no cenário macro-econômico e setorial.

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, tanto para pessoas jurídicas quanto para pessoas físicas.

Além dos reflexos gerais do cenário acima descrito sobre o setor do real estate, destaca-se ainda alguns reflexos específicos, dentre os quais: a percepção de 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 próprio do setor.

Outros aspectos de grande influência neste cenário foram as políticas de incentivo ao setor, 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 influências mais significativas em obras de grande porte e de infraestrutura.

Tal cenário 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 aproximadamente² R\$ 11 bilhões³. Se por um lado tal ação multiplicou a capacidade de

²Souza (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.

³ Reais nominais. Moeda do período de captação.

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, não somente dos empreendimentos em andamento, mas de futuros empreendimentos a serem desenvolvidos para o banco de terrenos da empresa (NÚCLEO DE REAL ESTATE DA EPUSP, 2010). Esta forma de avaliação levou as empresas investirem parte relevante dos recursos captados na ampliação de seus “*landbank*”.

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, diversos foram os modelos de alianças estratégicas realizadas, tanto verticais – entre empresas de diferentes níveis da cadeia produtiva, quanto horizontais – entre empresas do mesmo nível da cadeia produtiva (BATALHA VASCONCELOS, 2007). Destacaram-se dentre os modelos horizontais: 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 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.

A partir do levantamento feito por Souza (2011), verificou-se que 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. Tais parcerias contemplavam principalmente os seguintes objetivos estratégicos:

- (i) Formação de "*landbank*", cujo aspecto estava principalmente ligado à necessidade de demonstrar valor aos acionistas, sendo que a visão de "valor" no mercado de capitais está agregada à capacidade de gerar receita. Desta forma, a formação de "*landbank*" poderia significar valorização, considerando a visão de que "deter propriedades" representaria "deter receita futura";
- (ii) Diversificação de segmento de produto, tendo em vista que a maior demanda por produtos residenciais do real estate está alocada no público de baixa renda e considerando os incentivos oferecidos pelo governo federal para a produção de habitações destinadas a este público e;
- (iii) Diversificação geográfica, tendo em vista o potencial de crescimento apresentado por mercados menos explorados em cidades brasileiras localizadas nas regiões Norte, Nordeste, Centro Oeste e Sul e a visão de que tal ação estava voltada para a dispersão de risco;

A pesquisa de Souza (2011) aponta que as estratégias de crescimento vinculadas à diversificação, tanto geográfica quanto do segmento de produto, envolveram a criação de parcerias entre as empresas de capital aberto (novo mercado) e empresas de médio e pequeno porte, cujas parcerias apresentaram duas características principais:

- Parcerias realizadas entre as empresas de capital aberto, atuantes principalmente no segmento de empreendimentos residenciais destinados ao público de renda média e alta e empresas cujo "*core business*" estava voltado para a produção de empreendimentos residenciais destinados ao público de baixa renda. O principal objetivo destas parcerias, por parte das empresas de capital aberto, era se inserir em um novo segmento de produto, absorvendo o conhecimento e tecnologia de planejamento e produção da empresa parceira;
- Parcerias realizadas entre empresas de capital aberto, atuante predominantemente na cidade de São Paulo e empresas locais, regionais, atuantes em cidades do Norte, Nordeste, Centro Oeste e Sul do Brasil, assim como em cidades do interior do estado de São Paulo, onde se identificou potencial de crescimento. O objetivo destas parcerias, por parte da empresa de capital aberto era, principalmente, ampliar sua

abrangência de atuação, tirando partido do conhecimento de mercado e “*market share*” da empresa local.

Dados levantados por Souza (2011) mostram que no “portfólio de lançamento das empresas”⁴ em 2005, os estados de São Paulo e Rio de Janeiro representavam aproximadamente 100% do portfólio de novos lançamentos em volume estimado de vendas, [...] [cuja] participação caiu para 58% em 2010.” Quanto à segmentação de produto, Souza (2011) verificou que em 2005 aproximadamente 15% do volume estimado de venda dos novos empreendimentos foram destinados aos segmentos econômico e popular⁵ e que, em 2010, tal participação cresceu para 46% do portfólio de lançamentos.

No período entre 2006 e 2010 foram verificadas oitenta e seis parcerias horizontais entre empresas de capital aberto e empresas com atuação em âmbito local, dentre as quais: doze “*joint ventures*”, dezesseis aquisições e três fusões. Dentre estas 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 sete⁶ 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).

Para Alencar (2012) o modelo de parcerias predominou em um primeiro momento, tendo em vista principalmente os seguintes aspectos: (i) é mais ágil para a implementação de uma estratégia de expansão no setor no real estate, atendendo assim a exigência de uma estratégia abrangente e rápida para se assegurar o volume de transações na bolsa de valores a preços crescentes; (ii) o modelo apresentaria o suposto benefício da transferência de conhecimento do mercado regional, por parte da empresa local; (iii) [outros modelos] demandam um redesenho da organização e consequentemente, um horizonte de tempo mais extenso do que o das parcerias, além de um volume de investimentos relevante para o desenvolvimento de novas competências.

Considerando a atratividade para se investir no setor no período em questão, observou-se, além dos modelos de parceria citados, a intensificação de investimentos de origem estrangeira

⁴ Souza (2011), analisou o portfólio de lançamento das empresas em nível nacional.

⁵ Como segmento econômico, Souza (2011) refere-se à unidades habitacionais com preço até R\$ 250 mil em moeda da base e como segmento popular, unidades habitacionais com preço até R\$ 130 mil da base.

⁶ Grifo do autor do presente trabalho.

por meio da constituição de FIPs – Fundo de Investimento em Participações, os quais compravam participação em empreendimentos específicos. Verificou-se ainda alguns casos pontuais de entrada de incorporadoras estrangeiras no mercado brasileiro, dos quais identificou-se apenas uma parceria pontual mais representativa entre incorporadora estrangeira e incorporadora nacional. Podem ter ocorrido outros casos não tão evidentes no mercado por serem menos representativos.

O panorama aqui identificado vai ao encontro das colocações de Rocha Lima Jr. (1994), ao mencionar que “[...] na sua interface com o mercado, as empresas experimentam um estado de equilíbrio instável”. Neste sentido, o planejamento estratégico deve contemplar políticas visando à busca de um estado de equilíbrio sustentável. Tais políticas devem resultar

em diretrizes de ação que poderão ter reconhecido em seu conteúdo três vetores, básicos, referidos à (i) busca de rentabilidade; (ii) manutenção de um estado de crescimento, ou (iii) orientações que permitam à empresa sustentar certo padrão de flexibilidade na interface empresa-mercado (ROCHA LIMA JR., 1994).

Entende-se que a estratégia adotada pelas empresas foi direcionada para se buscar tal equilíbrio, contemplando os três vetores básicos.

Entre meados e final de 2012, tendo se passado aproximadamente quatro a seis anos do início destas 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, tanto em relação às parcerias em andamento quanto à realização de novas parcerias. Tais revisões contemplaram interrupções e dissoluções de parcerias em andamento e a priorização do desenvolvimento de novos empreendimentos de forma independente, ou seja, 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. Algumas empresas estabeleceram como condição o desenvolvimento de empreendimentos de forma autônoma.

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

Neste contexto, Alencar (2012) menciona que a questão das parcerias deve ser tratada com mais rigor, com o estabelecimento de metas de custos, prazo e qualidade por parte da empresa líder, não se devendo constituir parcerias onde não se possa mensurar os riscos a que se submeterá.

Frente ao exposto, considerando a relevância das alianças estratégicas para o desenvolvimento, crescimento, ou simplesmente, monitoramento da competitividade das organizações no ambiente corporativo atual, o presente trabalho foi motivado principalmente pela intenção de 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 prejudicar ou comprometer os resultados planejados e; (ii) explorar e extrair, da forma mais eficiente possível, os benefícios que tais alianças podem proporcionar. Adicionalmente, foram apresentadas recomendações objetivando apresentar uma abordagem que abranja desde aspectos fundamentais até aspectos que, apesar de complementares, podem cumprir importante função no desempenho das parcerias.

Considera-se ainda 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. Objetiva-se, com as diretrizes aqui apresentadas, contribuir na busca por tal diferencial.

1.1 Objetivo

Rocha Lima Jr. (1999), ao expor sua visão sobre princípios de gestão empresarial, aborda os princípios de gestão como

[...] resultado da contribuição cumulativa do *pensar, planejar, agir, errar, controlar e corrigir* de um consciente coletivo, que o pesquisador reconhece para, com cuidado metodológico [...] extrair conceitos e oferecer ao meio [...] práticas inovadoras, cujo resultado venha indicando ganhos de qualidade.

Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa é, a partir do estudo de parcerias realizadas entre empresas do setor do real estate residencial que visavam ao espalhamento geográfico e suas respectivas experiências, propor um conjunto de diretrizes que possa contribuir com o planejamento e condução de futuras parcerias a serem realizadas por empresas do setor, de forma que se possa melhor explorar o potencial que uma parceria pode oferecer e obter, ao máximo, os benefícios característicos dessas parcerias. Tais diretrizes contemplam desde a obtenção e análise de informações que devem embasar as decisões e o planejamento estratégico, assim como ações e decisões nos níveis tático e operacional. Visando ainda a ampliar a abrangência da proposta, serão apresentadas recomendações complementares que possam contribuir para elevar a probabilidade de êxito das parcerias.

Rocha Lima Jr. (1999), menciona ainda em sua abordagem, sobre

[...] a capacidade dos intelectuais de agir, no sentido de observar o comportamento da sociedade [...] considerando seus princípios éticos, conflitos, cultura e objetivos individuais e os objetivos que são traçados como diretrizes, no conceito coletivo das empresas, para, dessa observação, fazer sínteses, que representem o estado da arte de gerir, dinâmico e volátil [...] cujo regime está em contínua evolução.

Buscando corroborar esta abordagem e para se alcançar o objetivo geral, foi traçado como objetivo específico a identificação das principais vantagens, desvantagens, aspectos de fragilidade, dificuldades e desafios encontrados em parcerias realizadas entre empresas do setor, no período entre 2006 e 2010, objetivando o espalhamento geográfico. Cabe mencionar que neste período o mercado imobiliário vivenciou fases de intensificação da produção e momentos de desaceleração, influenciado principalmente pelo panorama macroeconômico. Assim sendo, também faz parte do objetivo específico a identificação de fatores inerentes ao ambiente de atuação das empresas, que influenciaram no desempenho das parcerias.

1.1. Metodologia

Uma vez estabelecidos os objetivos e considerando a importância de se conhecer o ambiente de atuação das empresas para melhor compreender o sentido de suas ações e estratégias, elaborou-se uma breve contextualização sobre o panorama do setor do real estate frente ao

panorama macroeconômico no período de abrangência da pesquisa, estabelecido entre 2006 e 2010. Tal delimitação justifica-se pelas flutuações ocorridas no cenário macroeconômico nesse período, o que influenciou significativamente na atividade imobiliária e, conseqüentemente nas ações estratégicas das empresas do setor. No referido intervalo, o mercado imobiliário passou tanto por grande intensificação das atividades, motivado por um cenário macroeconômico favorável, assim como por relevante desaceleração, decorrente de crise econômica global.

Após contextualização do ambiente de atuação das empresas, apresentado na introdução do trabalho, buscou-se, por meio de uma revisão bibliográfica, levantar informações acerca de estratégia empresarial e de alianças estratégicas, cujos conceitos embasaram a preparação e desenvolvimento da pesquisa e a análise crítica dos resultados, cujas análises lastrearam elaboração do conjunto de diretrizes e recomendações objeto do presente trabalho.

Considerando que o foco da pesquisa está direcionado para alianças estratégicas, entendeu-se que a revisão bibliográfica acerca de estratégia empresarial contribuiria com as análises inerentes às ações adotadas pelas empresas envolvidas, ao traçarem suas estratégias de crescimento, atribuindo assim maior consistência às análises.

Tendo em vista que as informações levantadas são de caráter qualitativo, além de tratar-se de aspectos da contemporaneidade sobre os quais a pesquisadora não detém controle, optou-se pela utilização do método de estudo de caso, o qual trata-se de “uma investigação empírica que busca compreender um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p. 39).

Segundo o mesmo autor o estudo de caso é a estratégia mais adequada quando se pretende responder a questões: “como” e “por que”, cujas indagações compõem a presente investigação, na medida em que se busca compreender como foram firmadas e conduzidas as parcerias em questão e quais os motivos ou “*por que*” de dificuldades, desvios nos resultados e fatores vantajosos. Yin (2010) menciona ainda que “[...] o poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações”, [...] além de, em algumas situações, poder ocorrer a manipulação informal”, o que vai ao encontro das afirmações de Einsenhardt (1989).

Sob o ponto de vista de pesquisadores de uma forma geral, este método apresenta algumas fragilidades, dentre os quais se destacam: (i) falta de rigor da pesquisa; (ii) base de dados insuficiente para generalização científica, de acordo com o número de casos estudados; (iii) demora e dificuldade em trabalhar com diversas técnicas de análise, tendo em vista a quantidade de fontes de evidência analisadas. Tais fragilidades podem ser mitigadas a partir de determinados cuidados, dentre os quais a elaboração de um projeto de estudo de caso e de um protocolo visando a apoiar as atividades de coleta de dados (YIN, 2010).

Para o presente trabalho, preparou-se um projeto de estudo de caso considerando os principais componentes recomendados por Yin (2010), sendo:

- questões do estudo e proposições contemplando os fatores que justificam a pesquisa, principais aspectos a serem estudados, dados a serem levantados e proposições embasadas na contextualização da realização das parcerias entre as empresas do setor;
- unidades de análise, nas quais se determinou o foco da pesquisa e os principais critérios para a seleção das empresas que participaram das entrevistas. E;
- os critérios para a interpretação dos dados e constatações, nos quais se estabeleceu as múltiplas fontes de evidência, visando à confiabilidade das informações coletadas e a metodologia de compilação e estruturação dos dados levantados.

Visando a reforçar as descobertas, adotou-se o método de estudos de caso múltiplos que contemplou o estudo das seguintes empresas:

- (i) cinco empresas incorporadoras, de capital aberto, atuantes predominantemente nas capitais do eixo Rio – São Paulo, as quais realizaram parcerias com empresas de atuação local, nas regiões Norte e Nordeste, referenciadas ao longo trabalho como “EPs”;
- (ii) duas empresas incorporadoras e construtoras, atuantes em âmbito regional, no Norte e Nordeste brasileiro, referenciadas como “ELs”, que foram parceiras de uma das “EPs”;
- (iii) duas empresas de consultoria, referenciadas adiante como “ECs”, que estiveram envolvidas nas parcerias por meio de prestação de serviços às “EPs” e/ou “ELs”.

Para apoiar as atividades de campo, elaborou-se um protocolo para o estudo de caso, contendo

os principais procedimentos a serem seguidos, dentre os quais, o estabelecimento de contato com os entrevistados, o levantamento de informações preliminares acerca das empresas e dos profissionais entrevistados e a preparação do questionário. Tal protocolo objetivou estabelecer uma padronização na pesquisa, considerando a realização de um estudo de casos múltiplos, de forma a facilitar a comparação dos dados coletados e a evitar incompatibilidade no levantamento de informações entre as diversas empresas estudadas.

Conforme Patton (2002) a validade e a significância de pesquisas qualitativas estão mais ligadas à profundidade de riqueza de informações nelas contidas do que ao número de casos estudados. Neste sentido, embasando-se na revisão bibliográfica e na análise prévia de documentos, notícias e artigos publicados sobre as parcerias firmadas entre empresas do real estate no período inerente à pesquisa, elaborou-se um questionário buscando-se contemplar questões que abrangessem desde a fase que antecedeu as parcerias objeto da pesquisa, passando pela sua condução até a sua conclusão ou status no momento em que se realizou a pesquisa.

Visando a avaliar a eficácia do questionário, tanto no que se refere à abrangência e especificidade das questões, quanto ao nível de profundidade das informações obtidas, aplicou-se o questionário, inicialmente, a uma empresa selecionada para a “*pesquisa piloto*”. A partir da “*pesquisa piloto*”, realizou-se pequenos ajustes no questionário, o qual foi aplicado às empresas selecionadas para compor os estudos de caso. No caso das “EPs”, o questionário foi aplicado a um profissional atuante no nível de gerência e, posteriormente, a um profissional do nível de diretoria. No modelo aplicado aos diretores foram acrescidas algumas questões. Cabe ainda mencionar que, após as entrevistas realizadas com as duas primeiras “EPs”, também foram ajustadas algumas questões, para a obtenção de informações mais detalhadas.

Para as entrevistas com as “ELs” e as “ECs”, foram elaborados outros dois modelos de questionário distintos, direcionados à cada grupo de empresas.

A profundidade e fidelidade das informações a serem obtidas podem sofrer a influência principalmente dos seguintes fatores: determinadas informações podem ser consideradas confidenciais, de forma que as empresas não estejam dispostas a expô-las; determinadas informações demandam conhecimentos específico de profissionais que acompanharam o “dia a dia” das operações e atividades de tais parcerias, podendo ocorrer que o profissional

entrevistado obtivesse apenas informações superficiais acerca de determinados aspectos. Entende-se, no entanto, que tais fatores são mitigados à medida que se obtêm informações de fontes de evidência distintas, incluindo os dados secundários.

1.1.1 Seleção da amostra e aplicação do questionário

Após levantamento e estudo preliminar de informações acerca das ações de empresas incorporadoras e/ou construtoras que, após o evento de abertura de capital, traçaram como estratégia de crescimento a realização de parcerias visando principalmente à diversificação geográfica e do segmento de produto, foram adotados os seguintes critérios para a seleção das empresas que compuseram o estudo de caso:

- (i) As empresas selecionadas realizaram alianças estratégicas sob modelo de parcerias, ou seja, acordos operacionais em nível empresarial, sem aporte de recursos, ou co-incorporação por meio de participação em SPE. Tal limitação foi estabelecida tendo em vista a representatividade do volume deste modelo de aliança, realizado no período em questão, comparativamente aos demais modelos. Além disso, por meio dos estudos preliminares, houve a percepção de que, em tais alianças, foi deficitária a adoção de rotinas de planejamento e análises de fatores de risco que poderiam impactar no desempenho das parcerias, tais como aspectos relacionados à inserção dos produtos das parcerias no mercado, demanda “*versus*” crescimento da oferta, aspectos relacionados à análise da qualidade do investimento e à própria capacidade das organizações para absorver o volume de crescimento proposto, entre outros que serão aprofundados ao longo do presente trabalho;
- (ii) As empresas envolvidas nas parcerias apresentaram as seguintes características:
 - a. Empresa Principal – “EP”: Empresa incorporadora, sendo algumas delas incorporadoras e construtoras, de capital aberto, atuante predominantemente na cidade de São Paulo, tendo como principal segmento de atuação a realização de empreendimentos imobiliários residenciais destinados principalmente ao público de média e alta renda. Algumas empresas atuavam também na cidade do Rio de Janeiro, porém com menor foco;

- b. Empresa Local – “EL”: empresa atuante em âmbito local, na região Norte ou Nordeste do Brasil, tendo em vista a representatividade do volume de parcerias realizadas nestas regiões.

Considerando ainda as diferenças culturais significativas existentes entre as diversas regiões brasileiras, entende-se que ao se delimitar o estudo nas regiões Norte e Nordeste, ainda que cada cidade ou região tenha suas particularidades, há certa similaridade cultural. Busca-se, desta forma, evitar ou minimizar eventuais vieses nas análises das informações, decorrentes de grandes disparidades culturais;

- (iii) As parcerias deveriam ter como objetivo principal a expansão geográfica por parte da empresa principal. Optou-se por não incluir nos estudos de caso parcerias que visavam à diversificação no segmento de atuação, pois tais parcerias tiveram como objetivo principal a entrada de empresas no segmento destinado ao público de baixa renda. Esse segmento de produto demanda tecnologia e “*know-how*” bastante específico, além de exigir margens destinadas a cobertura de riscos e margens de lucro bastante reduzidas. Dessa forma, poderia ocorrer viés na análise das informações ao se buscar distinguir distorções de resultados e dificuldades decorrentes das parcerias em si, e dificuldades decorrentes do aprendizado de tecnologias e rotinas de gestão e controle específicas do segmento residencial de baixa renda;
- (iv) As análises foram feitas, inicialmente, sob o ponto de vista da Empresa Principal, nas quais foram aplicados os questionários, considerando que tanto as estratégias de expansão que originaram tais parcerias como as revisões estratégicas verificadas a partir de meados de 2012. Foram selecionadas empresas de grande representatividade no mercado e, visando respeitar o sigilo quanto à identidade das empresas participantes da pesquisa, realizou-se apenas uma descrição do perfil das empresas participantes de forma que se pudesse contextualizar suas ações estratégicas.
- (v) Após realizadas as entrevistas com as “EPs”, foram selecionadas duas “ELs” que, obrigatoriamente, tivessem feito parceria com uma das “EPs” entrevistadas, visando tanto reforçar as descobertas como identificar novas situações que pudessem ser contempladas sob a ótica das “ELs”;

- (vi) Além das “EPs” e “ELs”, foram selecionadas duas empresas de consultoria, sendo uma delas especializada em consultoria técnica, de planejamento e controle e a outra, especializada em consultoria jurídica e financeira, as quais estiveram envolvidas nas parcerias por meio de prestação de serviços às “EPs” e/ou “ELs”. A seleção destas empresas teve como objetivo a obtenção de uma visão imparcial acerca de todo o contexto que envolveu as parcerias, desde o seu planejamento, condução até o encerramento de parte delas, podendo assim reforçar a qualidade da pesquisa.

Selecionou-se, inicialmente, a amostra das “EPs” que contemplou três empresas e na sequência, identificou-se, nessas empresas, profissionais que estiveram diretamente envolvidos com as parcerias que visavam à expansão geográfica para as regiões objeto da pesquisa. Foram então agendadas as entrevistas para aplicação dos questionários.

Dentre as três empresas selecionadas inicialmente, duas delas foram desconsideradas para efeito das análises de resultados, sendo necessária a seleção de mais duas “EPs”. A exclusão dessas empresas se deu pelos motivos abaixo expostos:

- (i) a empresa selecionada para “*pesquisa piloto*” não atua como incorporadora, mas sim como empresa gestora de investimentos a qual realiza a captação e investimentos de recursos financeiros no mercado imobiliário, além da gestão dos investimentos e empreendimentos objeto dos recursos investidos. Considerando que seu perfil de atuação difere das demais empresas da amostra, entendeu-se por bem, não utilizar as informações coletadas para efeito das apurações dos resultados;
- (ii) a exclusão da segunda empresa se deu em virtude do questionário não ter sido respondido por profissional que esteve diretamente envolvido com as parcerias objeto da pesquisa, de forma que diversas questões foram respondidas de forma superficial e algumas das questões não foram respondidas. Esta entrevista foi realizada por telefone, tendo em vista a indisponibilidade do profissional em receber a pesquisadora. Apesar da exclusão desta empresa para efeito das análises dos resultados, algumas das informações que se demonstraram consistentes foram utilizadas para efeito de comentários comparativos que puderam contribuir com as análises.

As entrevistas realizadas com as “EPs” ocorreram em duas etapas distintas. Na primeira etapa, foram entrevistados profissionais que estiveram diretamente envolvidos com as parceiras em estudo, os quais ocupavam cargos de gerência, atuando como responsáveis pelas operações regionais objeto da pesquisa. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, mediante agendamento prévio, sendo que o questionário foi enviado antecipadamente por e-mail para os respondentes, para que pudessem fazer uma pré-análise das questões e, caso se fizesse necessário, levantar informações com outros profissionais, antes da data da entrevista. As entrevistas tiveram duração de aproximadamente noventa minutos, sendo que, além de respostas diretas às questões apresentadas, os entrevistados fizeram comentários adicionais acerca de experiências vivenciadas, que agregaram valor à pesquisa.

A segunda etapa da pesquisa com as “EPs” contemplou a entrevista com profissionais atuantes em cargos de diretoria, também envolvidos diretamente nas parcerias em questão. Houve, nesta etapa, um incremento na amostra, sendo que a amostra final de “EPs” ficou composta por cinco empresas, considerando que:

- (i) um dos profissionais entrevistados nesta fase pertencia à uma das três empresas que compunha a amostra inicial;
- (ii) o segundo profissional, pertencia à empresa que havia sido excluída da amostra na primeira fase, devido à insuficiência de informações. Mediante essa segunda entrevista, tal empresa voltou a integrar a amostra. E;
- (iii) o terceiro profissional pertencia a uma empresa que não integrava a amostra inicial.

Nesta fase das entrevistas, dois desses profissionais optaram por responder o questionário via e-mail, sendo que após o recebimento das respostas, foram trocados alguns e-mails entre a pesquisadora e os referidos profissionais para o esclarecimento de algumas questões. Um dos profissionais foi entrevistado pessoalmente, cuja entrevista teve duração de aproximadamente noventa minutos.

As entrevistas com as “ELs”, por sua vez, foi realizada via e-mail, sendo que, após o recebimento das respostas, foi agendado um contato telefônico para uma breve conversa sobre o contexto geral das entrevistas e o esclarecimento de algumas dúvidas. As conversas telefônicas tiveram duração aproximada de cinquenta minutos. Em uma das “ELs”, o

profissional entrevistado atuou tanto no cargo de gerência, passando posteriormente a atuar como diretor, sendo que acompanhou todo o processo das parcerias realizadas. Em outra empresa, foi entrevistado o sócio diretor.

Em ambas as “ECs”, as entrevistas foram realizadas pessoalmente com os sócios diretores, cujas entrevistas duraram aproximadamente noventa minutos.

Tendo em vista o anonimato solicitado pelas empresas, não foi possível obter documentos que pudessem complementar as entrevistas. No entanto, dados extraídos dos sites das empresas, além de artigos e notícias publicadas acerca das parcerias pesquisadas foram utilizados como fontes de evidência adicionais, sempre se tomando o cuidado de não expor as empresas em aspectos sigilosos.

A compilação dos dados das entrevistas foi realizada pelo método de redução do texto original por meio da codificação temática e categorização, cujo processo envolve a fragmentação dos dados, a conceitualização e posterior reagrupamento conforme conceitos estabelecidos (FLICK, 2004). Após a compilação, foi realizada uma análise crítica dos resultados, a partir do cruzamento de tais resultados com os conceitos extraídos do referencial teórico. Tais análises lastrearam o desenvolvimento do conjunto de diretrizes que consiste no objetivo geral da presente dissertação.

1.2 Abrangência da pesquisa

Considerando a diversidade das atividades do setor do real estate, assim como as particularidades intrínsecas a cada atividade específica, para efeito da presente pesquisa, foram estabelecidos determinados limites de abrangência a fim de se evitar, ou mitigar, vieses nos resultados dos estudos de caso decorrentes de tais particularidades.

Portanto, ao se selecionar as alianças estratégicas a serem estudadas, determinou-se que estas deveriam ter como foco a realização de empreendimentos imobiliários residenciais, ou, ainda que mistos, deveriam ser predominantemente residenciais.

Outro limite estabelecido foi o período de realização das alianças estratégicas, determinado entre 2006 e 2010, cuja delimitação se justifica pelos eventos verificados no cenário macroeconômico e consequentes reflexos no setor do real estate. Presenciou-se entre esses anos uma fase de crescimento da economia de forma geral, sucedida por uma fase de crise econômica. Considerando o volume de parcerias realizadas no período e as flutuações ocorridas, pode-se melhor compreender a ação estratégica das organizações tanto em períodos de aceleração econômica e setorial quanto nos períodos de retração.

Restringiu-se também ao estudo de alianças estratégicas realizadas sob o modelo de parcerias, ou seja, acordos operacionais em nível de empresa, por meio de participação em SPE, considerando a representatividade deste modelo de aliança frente ao volume de alianças realizadas entre empresas do setor. Cabe aqui mencionar que devido ao volume de parcerias realizadas sob esse modelo, no período em questão, pelas empresas de capital aberto, os empreendimentos decorrentes dessas parcerias exerceram influência significativa sobre os resultados globais dessas organizações. Da mesma forma, as empresas locais entrevistadas incrementaram de forma relevante suas operações por meio das parcerias, sendo que, durante o período em que ocorreram tais parcerias, todos os empreendimentos lançados pelas “ELs” entrevistadas ocorreram por meio dessas parcerias, o que ratifica a representatividade de tais empreendimentos na operação das “ELs”.

Verificou-se no período objeto da análise a elevação do volume de parcerias entre empresas gestoras de fundos de investimentos e empresas incorporadoras, sendo a captação de recursos por meio de fundos de investimento imobiliário uma das alternativas para as incorporadoras para estruturação do “*funding*” dos empreendimentos. Não se ateve, no entanto, no presente trabalho, ao estudo desse modelo de parceria, tendo em vista enquadrar-se em um modelo de negócios mais voltado para uma relação entre “investidor” e “empresa incorporadora” do que para um modelo de negócio de “gestão compartilhada entre empresas incorporadoras”, conforme a proposta de estudo deste trabalho.

Não integra os objetivos do trabalho diretrizes visando a auxiliar na escolha da alternativa estratégica mais adequada para atender às necessidades e objetivos da organização. As diretrizes elaboradas partem do princípio de que já foi tomada a decisão quanto à estratégia a ser adotada. Portanto, não se ateve ao estudo e à realização de análises comparativas entre vantagens e desvantagens das alianças objeto do presente estudo, em relação a outros modelos

de alianças, nem tampouco em relação ao desenvolvimento interno de competências.

No que se refere a parcerias entre empresas incorporadoras estrangeiras com empresas do real estate brasileiro, identificou-se apenas alguns casos pontuais, os quais não integraram o escopo da presente pesquisa, pois entende-se que as relações internacionais envolvem, não somente os aspectos estudados no presente trabalho, mas também particularidades adicionais que merecem ser estudadas distintamente, em pesquisa com foco específico.

Por fim, ressalta-se que não se ateve ao estudo de redes de alianças, tendo em vista que, em sua maioria, as alianças identificadas no real estate são bilaterais, ocorrendo alguns casos pontuais de múltiplos parceiros. Ainda assim, entende que as diretrizes aqui propostas podem também contribuir para a realização de parcerias entre múltiplos parceiros, as quais, certamente, devem ser somadas à novas diretrizes voltadas para suas especificidades.

Cabe ainda mencionar que apesar da presente pesquisa ter focado em parcerias realizadas entre empresas de diferentes regiões, as diretrizes apresentadas são direcionadas para alianças realizadas sob o modelo de “parcerias” de forma geral, sejam as empresas oriundas de regiões distintas ou da mesma região.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente trabalho foi estruturado em três etapas. A primeira etapa contempla a apresentação do tema, dos objetivos e da metodologia utilizada para que se possa alcançá-los, assim como a revisão bibliográfica que deve embasar a pesquisa para realização dos estudos de caso, apoiar as análises do resultado e a elaboração das diretrizes para futuras parcerias entre empresas do setor.

Na segunda etapa são apresentados os estudos de caso e realizadas as análises sobre os resultados das pesquisas frente ao embasamento teórico. Na terceira etapa apresenta-se as diretrizes para a constituição de novas parcerias entre empresas do setor assim como as considerações finais.

As referidas etapas foram dispostas em seis capítulos. Os capítulos 1 e 2 compõem a primeira etapa, sendo que no capítulo 1 foi feita a introdução do tema proposto, contemplando a contextualização do ambiente em que se firmaram as parcerias, a apresentação dos objetivos e da metodologia. No capítulo 2 foi apresentada a revisão bibliográfica.

A segunda etapa abrange os capítulos 3 e 4, sendo que no capítulo 3 são apresentados os resultados dos estudos de caso obtidos a partir da aplicação dos questionários e no capítulo 4 é realizada a análise dos resultados com base no referencial teórico.

As diretrizes acerca de futuras parcerias entre empresas do real estate são apresentadas no capítulo 5 e o capítulo 6 contempla as considerações finais, fechando, assim a terceira e última etapa do trabalho.

O projeto e o protocolo dos estudos de caso, assim como os modelos dos questionários aplicados são apresentados no apêndice. Optou-se por não anexar a transcrição das entrevistas para que o presente trabalho não se tornasse demasiadamente extenso e considerando que a apresentação dos resultados contempla de forma fiel as informações relatadas nos questionários, ainda que compiladas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica aqui apresentada foi utilizada para embasar e conduzir a preparação e realização da pesquisa objeto deste trabalho assim como para lastrear a construção do conjunto de diretrizes para realização de parcerias, que consiste em um dos principais objetivos do trabalho.

Neste sentido entende-se necessária uma abordagem teórica que não se limite a aspectos voltados a alianças estratégicas, mas que envolva também, ainda que com menor ênfase, fatores inerentes ao planejamento estratégico e ao processo decisório que precedem a tomada de decisão.

Portanto, o presente embasamento teórico inicia-se por uma reflexão sobre os conceitos inerentes à estratégia empresarial e aos aspectos que envolvem a tomada de decisão estratégica, buscando-se enfatizar questões que venham refletir em decisões relacionadas à concretização de alianças estratégicas, podendo embasar, incentivar ou desmotivar tal concretização.

2.1. Aspectos gerais do planejamento estratégico e do processo decisório

Conforme Ansoff (1990), os objetivos de uma empresa variam de acordo com seu ciclo de vida, seu desempenho, rentabilidade e possibilidades futuras. Neste contexto, Ansoff (1977) afirma que as decisões inerentes a produtos e mercados variam de empresa para empresa e de acordo com o ciclo de vida em que cada uma se encontra.

Ansoff (1990) menciona ainda que, independentemente das escolhas e prioridades de cada empresa, de uma forma geral, estas tendem a contemplar dois conjuntos principais de objetivos:

- (i) objetivos econômicos, voltados para otimização do processo de conversão de recursos da empresa e objetivo de garantia de um retorno atraente sobre o

investimento a longo prazo, sendo este indispensável para a sobrevivência da organização. Este grupo exerce maior influência sobre o comportamento da administração;

- (ii) objetivos não econômicos, relacionados às necessidades de integrantes e participantes da empresa e objetivos inerentes aos anseios de grupos externos, tais como acionistas e investidores.

“...Os objetivos são as metas a se alcançar, enquanto a estratégia indica o caminho a percorrer para se chegar a essas metas” (ANSOFF, 1990). Na mesma obra, Ansoff reforça que o interesse pela estratégia se intensifica frente à percepção de um ambiente externo cada vez mais mutável e descontínuo, cujo cenário, os objetivos, isoladamente, tornam-se insuficientes para guiar a reorientação da empresa “...a medida que se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades”.

Para Mintzberg (1987) a “...estratégia não é apenas a noção de como lidar com um [...] grupo de concorrentes ou um mercado, [...] mas leva a algumas questões mais fundamentais sobre organizações como instrumentos para percepção e ação coletiva”. Neste sentido, as decisões estratégicas estão voltadas principalmente aos aspectos relacionados entre as organizações e o ambiente externo de atuação, cuja preocupação abrange questões sobre os objetivos e metas da organização, o segmento de atuação e a necessidade ou “vontade⁷” de buscar diversificação além de seu posicionamento no mercado, sendo que, em sua maioria, tais decisões são tomadas dentro de um contexto de limitação de recursos (ANSOFF, 1990, p. 26).

Mintzberg, (1988) discute estratégias relacionadas à elaboração da essência da empresa, dentre as quais, estratégias de penetração, de desenvolvimento de mercado, de expansão geográfica, de desenvolvimento de produto, de diversificação e de entrada e controle, conforme modelo proposto por Ansoff (1965), destacando que, tanto a penetração de mercado, que visa inserir ou ampliar a participação de produtos existentes, como a diversificação, que objetiva a entrada em negócios que não fazem parte das atividades correntes da organização, podem ocorrer por meio de expansão/desenvolvimento internos ou por meio de aquisições.

⁷ Grifo do autor

Bateman e Snell (2007) mencionam que determinadas estratégias e as respectivas estruturas e processos refletem a determinação de seus gerentes em tornar a empresa mais competitiva, sendo tais estratégias baseadas nas competências essenciais da empresa - conhecimento, especialização e qualificação, nas alianças estratégicas, na capacidade de aprendizado e na habilidade para envolver todos os colaboradores na busca pelos objetivos.

Estes autores mencionam ainda a diversidade e complexidade das relações de organizações modernas entre si, que vão além do relacionamento padrão existente com clientes e fornecedores, sendo que, “...atualmente, mesmo os concorrentes mais ferozes estão trabalhando juntos [...] para atingir as metas estratégicas” (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 294). No âmbito destas relações pode-se destacar a efetivação de alianças estratégicas que pode ser vista como uma “adequação da estrutura” em função da estratégia adotada⁸.

Ao abordar sobre as etapas do processo decisório da estratégia, Ansoff (1990) destaca a importância da análise de sinergia e de pontos fortes e fracos, além de aspectos relacionados à estratégia de carteira e diversificação e à análise de competitividade, os quais serão abordados de forma breve tendo em vista não ser o propósito do presente trabalho o aprofundamento em tais conceitos.

2.1.1. Sinergia, pontos fortes e fracos

Ansoff (1990) destaca a importância da análise dos efeitos conjuntos da inclusão de novos produtos e mercados à organização frente às atividades e produtos existentes, cuja análise deve contemplar tanto questões inerentes à sinergia, quanto questões relacionadas aos pontos fortes e fracos da empresa.

Ao se avaliar a sinergia, busca-se verificar os efeitos conjuntos entre dois produtos ou mercados, sendo que uma empresa que atua com um conjunto de produtos apresenta vantagens competitivas em relação a empresas que trabalham individualmente com os mesmos produtos.

⁸ Conclusão da autora do presente trabalho frente ao embasamento teórico previamente apresentado.

Interligada à avaliação da sinergia está a análise dos pontos fortes e fracos da empresa, que permite identificar: (i) deficiências nas competências da organização, as quais merecem atenção para correção, cuja correção pode se dar sem a necessidade de diversificação; e (ii) pontos fortes que podem ser valorizados e melhor explorados com a diversificação.

2.1.2. Estratégia de carteiras e estratégia competitiva

A estratégia de carteiras e a estratégia competitiva são dois conceitos adotados para caracterizar a direção do desenvolvimento estratégico das organizações, sendo que a estratégia de carteiras está relacionada às áreas de negócio em que a empresa objetiva atuar e como estarão relacionadas estas áreas de atuação. A estratégia competitiva, por sua vez, determina o enfoque a ser utilizado para se obter sucesso em cada área atuação estratégica.

Conforme Ansoff (1990) a estratégia de carteiras é composta por quatro componentes, sendo:

- a) Vetor de crescimento geográfico, que apresenta as possibilidades de crescimento da empresa, contemplando três dimensões em que a empresa pode direcionar seu crescimento: (i) necessidades de mercado; (ii) tecnologia do produto/serviço; e (iii) geografia do mercado, ou seja, a abrangência de atuação.
- b) Vantagem competitiva, que determina como a empresa buscará destaque competitivo;
- c) Sinergias entre as os produtos e mercados da carteira a ser adotada;
- d) Flexibilidade estratégica, que pode ser atingida por meio da diversificação da abrangência geográfica dos produtos da carteira, assim como, por meio da seleção de uma carteira que permita a transferência entre si de recursos e competências, o que leva a reduzir a vulnerabilidade da carteira.

A seleção da carteira deve contemplar a busca de um equilíbrio entre os componentes da estratégia de carteiras, visando a não priorizar um dos componentes em detrimento de outro, para que não haja prejuízo do desempenho da organização (ANSOFF, 1990).

O processo para a seleção de alternativas e/ou oportunidades de negócios a serem incluídos na carteira da organização envolve uma série de etapas de análises abrangendo (i) objetivos; (ii) critérios de custo de entrada e saída e; (iii) critérios de sinergia.

Tais análises devem embasar a seleção refinada das oportunidades que deverão passar por uma análise mais criteriosa e sistemática para se verificar de fato o nível de contribuição que cada oportunidade trará aos objetivos da empresa e a partir de então, optar-se pela implantação da estratégia de carteira adotada.

A formulação da estratégia competitiva, por sua vez, deve contemplar análises paralelas e distintas abrangendo: (i) análise da empresa, envolvendo estratégias de sucesso passadas e correntes e; (ii) análise do ambiente de atuação, abrangendo as perspectivas de crescimento e rentabilidade, podendo se fazer necessário a construção de cenários de fatores de sucesso futuro, quando houver a expectativa de um ambiente futuro totalmente diferente do histórico conhecido (ANSOFF, 1990).

Para Porter (1979), “...a essência da formulação de estratégia está em lidar com a concorrência, [sendo que] [...] a concorrência não se manifesta apenas nos outros participantes...”, mas depende de cinco forças básicas: concorrentes, fornecedores, substitutos, compradores e novos entrantes.

Outra visão relevante acerca da estratégia competitiva é apresentada por Barney (1995), ao afirmar que a vantagem competitiva sustentável decorre dos recursos internos da empresa, sendo que, para apresentar vantagem competitiva, tais recursos devem atender a quatro critérios: “serem valiosos, inimitáveis, raros e insubstituíveis” (BARNEY, 1995).

Considerando os conceitos aqui apresentados, pode-se afirmar que estratégia competitiva “... não é apenas uma questão de encontrar a melhor posição no mercado [...], [mas] tem relação com a análise... [das reais competências da empresa]” (GOSHAL; TANURE, 2004).

Tão relevante quanto a elaboração da organização, está a reconcepção, tendo em vista que algumas empresas acabam perdendo “o próprio sentido...” à medida que se desenvolvem por meio de expansão, integração, diversificação, entre outras estratégias aqui citadas

(MINTZBERG, 1988). Assim sendo, o item que se segue apresenta uma breve abordagem sobre a “reconcepção da estratégia”.

2.1.3. A reconcepção da estratégia

Mintzberg (1988) aponta três estratégias de reconcepção, sendo elas: estratégias de redefinição de empresa, que refere-se à revisão de definições inerentes à condução da empresas e de suas atividades; estratégias de recombinação de empresas, que está ligada aos esforços realizados para “...recombinar diferentes empresas [...], até o limite de reconceber várias empresas em uma só” (MINTZBERG, 1988) e; estratégias de realocação básica que refere-se à revisão de sua posição estratégica principal, onde concentra seus maiores esforços e habilidades.

Diversos são os modelos ou métodos sugeridos na literatura para realização de mudanças e revisão estratégica nas organizações. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), afirmam que, apesar de não haver um consenso na literatura e entre estrategistas e consultores acerca dos métodos de mudança, “o truque é equilibrar mudança com continuidade: fazer mudança quando e onde for necessário, ao mesmo tempo em que se mantém a ordem, [...] [buscando] encontrar maneiras de integrar o melhor do novo com o mais útil do velho. Afirmam ainda que, há momentos que uma empresa necessita de mudanças completas e, nestas ocasiões, o importante para a gerência “é descobrir [...] onde pode intervir, o que pode mudar e o que deve deixar para outros intervirem, quando, em que ritmo e sequência” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Conforme Herber, Singh e Useem (2000), entramos em uma era de experimentação onde as tecnologias inovadoras levaram ao surgimento de novas formas de fazer negócios, refletindo na estrutura das organizações e nas relações hierárquicas, assim como na dinâmica do mercado. Tais transformações têm exigido cada vez mais equilíbrio por parte das empresas, no sentido de buscar competências para exploração de novas atividades futuras, sem deixar de aprimorar continuamente as competências relacionadas à sua atividade corrente, sendo que, empresas capazes de criar “novas misturas”, aproveitando o que fazem de melhor, “podem capitalizar nas competências existentes, sem se prender a elas” (HERBER; SINGH; USEEM, 2000).

Concluindo a exposição acerca de decisões estratégicas, apresentar-se-á no item que segue uma reflexão acerca do processo de implementação da estratégia, o qual reflete diretamente na probabilidade de se alcançar os objetivos estabelecidos.

2.1.4. A implementação da estratégia

Nos últimos tempos empresas e consultores em estratégia têm voltado maior atenção à questão da implantação da estratégia, tendo em vista a percepção de que técnicas eficazes e um bom plano estratégico não bastam para assegurar o sucesso de sua implementação (BATEMAN; SNELL, 2007). Conforme pesquisa realizada por Nohria et al. (2003), por um período de dez anos junto a 160 empresas, a execução da estratégia está entre as quatro práticas administrativas críticas para o sucesso empresarial, dentre mais de duzentas práticas analisadas.

Corroborando o acima exposto, Craig e Grant (1999) destacam a importância do elo entre a elaboração da estratégia e sua implementação e de se reconhecer o papel decisivo dos processos de implementação contemplando a administração de recursos humanos na forma de incentivos, treinamentos e processos de socialização, sistemas de informação e comunicação, além de sistemas de controle estratégico, financeiro e operacional.

Conforme Bateman e Snell (2007) diversas organizações têm procurado tornar o processo de gestão estratégica mais participativo, envolvendo gerentes de todos os níveis na formulação estratégica e na identificação e execução dos métodos de implementação de novas estratégias.

Kaplan e Norton (2000) vão além da questão do envolvimento de executivos nos diversos níveis gerenciais. Estes autores destacam a importância do comprometimento e alinhamento de todos os funcionários com a estratégia, convertendo-a em parte do seu trabalho diário. Afirmam ainda que empresas voltadas para estratégia adotam três diferentes processos para alinhar os funcionários com a estratégia: comunicação e educação, de forma que tenham plena compreensão da estratégia; desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes, a fim de que tenham a percepção de sua influência sobre o sucesso da implementação da estratégia e; sistemas de incentivos e recompensas, proporcionando participação nas recompensas

decorrentes dos sucessos, assim como, nas “perdas”⁹ decorrentes dos fracassos. Também faz parte do programa de comunicação um processo de “*feedback*” sobre a evolução da implementação.

Apesar de fundamental, o envolvimento e comprometimento de executivos, gerentes e funcionários na implementação da estratégia não asseguram a inexistência de barreiras no processo. Bateman e Snell (2007) elencam algumas das barreiras mais comuns e sugerem um conjunto de princípios para que se possa superá-las, conforme apresentado no Quadro 1.

Barreiras à Implementação	Princípios para superação
Estilo da alta administração “de cima para baixo”	Com equipe formada por executivos dos diversos níveis, o CEO / diretor geral cria uma parceria baseada no desenvolvimento de direção empresarial convincente, na criação de contexto organizacional produtor e na delegação de autoridade a pessoas e equipes confiáveis.
Prioridades conflitantes e estratégia confusa	A equipe da alta administração elabora formalmente uma estratégia e, a partir desta, se desenvolvem as prioridades, nas quais os membros se dispõem a apoiar.
Alta administração ineficaz	Envolvimento da equipe da alta administração, como grupo, em todas as etapas do processo de mudança, testando sua eficácia e melhorando suas ações.
Comunicação vertical deficiente	Estabelecimento de diálogo transparente, baseado em fatos, com toda a equipe, informando sobre a estratégia e as dificuldades de sua implementação.
Coordenação inadequada entre funções, negócios e limites	Estabelecimento de conjunto de iniciativas abrangendo todos os negócios, novas funções e responsabilidades organizacionais que demandam “pessoas certas trabalhando juntas nas atividades corretas da maneira correta” para a implementação da estratégia.
Desenvolvimento e habilidade de liderança em linha inadequada	Administradores de nível hierárquico inferior desenvolvem a habilidade por meio das recém-criadas oportunidades para liderar a mudança e conduzir as iniciativas importantes do negócio. Eles são apoiados mediante a orientação em procedimento “ <i>just-in-time</i> ”, treinamento e recrutamento dirigido. Os que não estiverem capacitados devem ser substituídos.

Quadro 1: Barreiras para implementação da estratégia
Adaptado de Bateman e Snell (2007)¹⁰

⁹ Expressão adotada pela autora do presente trabalho para contextualizar o raciocínio exposto por Kaplan e Norton (2000). Não necessariamente o fracasso na implementação irá gerar perdas, podendo somente deixar de proporcionar novos ganhos, não alterando o status ou patamar da organização.

¹⁰ Fonte: Reimpresso de BEER, M.; EISENSTAT, R. A. **The silent killers of strategy implementation and learning**. MIT Sloan Management Review, v.4, n.4, p. 29-40, verão de 2000, com permissão da editora. Copyright © 2000 MIT. (Apud Bateman; Snell, 2007, p. 141).

Considerando que a adoção de “alianças estratégicas” é uma das importantes “decisões estratégicas” que pode ser tomada pelas organizações, entende-se que a abordagem aqui apresentada é relevante como introdução ao tema de “alianças estratégicas”, que é o foco principal do presente trabalho e que será abordado no “item 2.2” a seguir.

2.2. Alianças estratégicas

Ao se pesquisar sobre alianças estratégicas, verifica-se que há um consenso entre diversos autores e pesquisadores do tema (KLOTZLE, 2002; DOZ; HAMEL, 2000; HARBISON, J. R.; PEKAR JR., P., 1999; YOSHINO; RANGAN, 1996; LEWIS, 1992) sobre a grande influência exercida pelas exigências decorrentes do cenário da globalização sobre a constituição e a crescente representatividade de alianças estratégicas, seja no âmbito doméstico ou internacional. Tal consenso deve-se à percepção de que a manutenção da competitividade, assim como a busca pelo crescimento no ambiente globalizado têm exigido das organizações respostas cada vez mais rápidas às discontinuidades do ambiente externo assim como ações contínuas envolvendo redução de custos, aumento da produtividade, renovação tecnológica, capacitação e qualificação do patrimônio humano, de forma que possam obter a parcela de mercado dentro de padrões planejados. Paralelamente a esta “transformação fundamental e maciça” no mundo dos negócios, “o alcance daquilo que uma empresa pode fazer sozinha está diminuindo” (LEWIS, 1992).

Frente a este cenário, Mintzberg et al. (2006) apontam que

...[em períodos anteriores se] desenvolvia uma estratégia, negociava acordos com fornecedores e seguia em frente. O mundo atual, de parcerias, alianças e terceirizações torna o processo estratégico mais complicado. Em vez de boa dose de competição, a colaboração tornou-se a rainha.

Dunning (1995) ratifica a representatividade das alianças estratégicas mediante o cenário exposto, ao mencionar que a colaboração entre empresas tem sido considerada a primeira e melhor opção, não sendo mais vista como a última alternativa disponível. Desta forma a habilidade das organizações em estabelecer um relacionamento colaborativo, torna-se uma das principais competências na vida empresarial, seja para buscar economias de escala, para

reduzir custos e riscos no desenvolvimento de novas tecnologias ou para se inserir em novos mercados. (BARROS, 2001).

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, além da aprendizagem e internalização de novas habilidades, evitando-se esforços lentos e dispendiosos para a formação de capacidades (DOZ; HAMEL, 2000), por outro lado apresentam uma complexidade e dificuldade de gestão, intrínsecos à sua natureza, de forma que a gestão vitoriosa de uma aliança requer comprometimento e envolvimento profundo dos envolvidos, nos diversos níveis hierárquicos.

Neste contexto, a presente revisão bibliográfica discorrerá sobre os principais conceitos e modelos de “alianças estratégicas” e, baseando-se em experiências de organizações e estudos de pesquisadores e especialistas sobre o tema, buscará identificar aspectos motivadores, dificuldades e fatores que podem influenciar ou contribuir para o êxito ou para resultados negativos de uma aliança estratégica, cuja abordagem deverá apoiar as análises dos estudos de caso objeto do presente trabalho.

2.2.1. Conceituação e definições

Alianças estratégicas são relações formais criadas com a finalidade de buscar, conjuntamente, metas mútuas, onde cada organização compartilha a autoridade administrativa, forma relações sociais e aceita a propriedade conjunta, sendo que este tipo de aliança vem tornando indistintas as fronteiras entre as organizações (BATEMAN; SNELL, 2007). Tal definição vai ao encontro do conceito apresentado por Yoshino e Rangan (1996), de que “uma aliança estratégica vincula facetas das atividades-afins de duas ou mais empresas [...] [cujo] elo é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das [empresas envolvidas].”

Corroborando a conceituação acima, encontram-se as afirmações de Das e Teng (1998) de que parcerias são acordos de cooperação entre organizações, a fim de atingir objetivos estratégicos predefinidos; de Gulati (1998), de que as alianças são acordos voluntários entre

organizações, envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços; e de Mohr e Spekman (1994) de que alianças estratégicas são relações entre empresas independentes, com objetivos compatíveis as quais unem esforços em prol de benefícios mútuos e apresentam alto nível de dependência.

Para Harbison e Pekar Jr. (1999) a aliança estratégica é o meio pelo qual as empresas podem selecionar, desenvolver e empregar capacidades essenciais de forma que, a partir de um enfoque preciso, cada empresa envolvida possa preencher lacunas importantes de capacidade de forma a obter vantagem competitiva, aumentar o valor ao cliente e direcionar mercados, renovando continuamente suas posições.

Considerando a diversidade das interpretações para o termo “aliança estratégica”, Barros (2001) aponta algumas características fundamentais destas alianças, dentre as quais: a intenção de mover os envolvidos em direção a um objetivo estratégico de longo prazo, levando ao robustecimento das posições competitivas dos parceiros; o compartilhamento de objetivos; o comprometimento de recursos administrativos e financeiros e; a independência das empresas mesmo após a constituição da parceria. Considerando tais características, as alianças estratégicas podem ser firmadas a partir de um contrato, seja este de curta ou longa duração, a partir da constituição de uma “*joint venture*”, de um consórcio ou de participação acionista recíproca (BARROS, 2001).

Das e Teng (2000) apresentam ainda o ponto de vista de que, inicialmente as empresas podem não partilhar das mesmas perspectivas estratégicas e vantagens das alianças, mas corroboram o exposto anteriormente, ao afirmarem que os parceiros devem estar dispostos a cooperar e vencer as instabilidades que surgirão. Neste sentido, Ellram (1992), em sua pesquisa realizada com empresas que realizaram alianças internacionais, identificou que as organizações consideram que o comprometimento mútuo e a confiança são mais relevantes do que a formalidade dos contratos.

Conforme Gulati (1998) as alianças podem ainda se constituir nas fronteiras verticais ou horizontais das organizações, sendo as alianças horizontais aquelas firmadas entre empresas do mesmo estágio da cadeia produtiva e alianças verticais aquelas realizadas por empresas atuantes em estágios distintos da referida cadeia (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Para Maloni e Benton, (1997) os conceitos de fronteiras horizontais e verticais estão diretamente ligados à estrutura da cadeia de suprimentos, a qual pode ser definida como uma rede de organizações que se relaciona nos diferentes níveis da cadeia de produção, em diferentes processos e atividades, envolvendo compra e fornecimento, onde cada agente controla determinada atividade e um conjunto de recursos, para produzir valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final (HARLAND, 1996).

Pode-se considerar que a definição apresentada por Harland (1996) é a que melhor representa a dinâmica da interação da cadeia de suprimentos no setor do real estate, tendo em vista suas particularidades (BATALHA VASCONCELOS, 2007).

Considerando a diversidade de conceitos aqui apresentados, buscar-se-á consolidá-los, caracterizando-os de forma mais específica e associando-os às tipologias de alianças mencionadas na literatura, de forma a apoiar as análises e estudos de caso propostos por este trabalho.

2.2.1.1. Tipologias de alianças e modelos de negócios

Conforme Harbison e Pekar Jr. (1999) o termo aliança pode descrever uma ampla gama de relacionamentos que vão desde projetos de curto prazo, passando por relacionamentos de longo prazo, entre fornecedores e fabricantes, até amplas alianças estratégicas onde parceiros acessam as capacidades dos envolvidos, aprendendo com esta troca. Nesta gama, estes autores caracterizam as alianças como:

- Transacionais: Relações mais modestas, estabelecidas geralmente por meio de contratos, onde não se compartilham capacidades fundamentais, o relacionamento não envolve controle e os parceiros não dispõem de uma estratégia conjunta e;
- Alianças estratégicas: consideradas como o caminho intermediário entre alianças transacionais e aquisições, baseiam-se em participação ou compartilhamento de capacidades, estabelecendo-se uma relação recíproca

comum à estratégia compartilhada. Há nestas alianças a disposição de compartilhar e alavancar capacidades essenciais e verifica-se um aumento no valor das empresas no mercado, o que coloca os concorrentes sob pressão.

Aprofundando tais conceitos, Barros (2001) apresenta os diferentes tipos de estrutura das parcerias como um “contínuo de relacionamento”, que se iniciam nas relações transacionais, passam pelas parcerias, alcançado o extremo oposto que são as fusões e aquisições, onde se perde a independência entre os envolvidos, cujas estruturas são apresentadas no Quadro 2.

Transacional	Serviço	Parceria	Estrutura de Propriedade Dominante
<ul style="list-style-type: none"> • Somente Venda • Não há mudança em nenhuma das empresas envolvidas; • Pouca ou nenhuma transferência de informação; • Pouco ou nenhum relacionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento estabelecido; • Uma das empresas faz mudanças para acomodar a outra parte; • Acordo sobre interações contínuas; • Forte relacionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acomodação mútua; • Ambos mudam; • Ambos compartilham benefícios; • Os limites entre os ambientes internos começam a se deslocar; • Alguns elementos do sistema são alterados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fusão • Todas as barreiras desaparecem.

Quadro 2: Tipos de estrutura frente ao “contínuo do relacionamento”
Adaptado de: Barros (2001, p. 90)

Lorange e Roos (1996) por sua vez, apresentam duas alternativas para se conceituar as alianças estratégicas. A primeira delas associa as tipologias de aliança a uma escala de integração entre as organizações, cuja escala apresenta em uma extremidade a hierarquia, caracterizando o nível máximo de integração e controle sobre determinada aliança, a exemplo de fusões e aquisições e, na outra extremidade da escala, o mercado, representando o nível máximo de liberdade das organizações para trocarem bens e serviços.

A outra alternativa sugerida, conforme Contractor e Lorange¹¹ (1988 apud LORANGE; ROOS, 1996), associa as tipologias de aliança ao grau de interdependência entre as partes envolvidas. A Figura 1 ilustra os conceitos aqui expostos e os modelos de alianças correspondentes aos níveis intermediários de ambas as escalas.

¹¹ CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. **Why should firm cooperate? the strategy and economics basis for cooperative ventures.** In: Cooperative strategies in international business. Lexington, MA: Lexington Books, 1988b. p. 33-30.

Figura 1: Alianças estratégicas a partir do grau de integração e nível de interdependência entre as organizações
Adaptado de: Lorange e Roos (1996, p. 15-16)

Para Preece (1995), há três formas de se conceituar as alianças estratégicas, sendo:

- **Estrutura:** refere-se à forma organizacional, incluindo, mas não se limitando à “*joint venture*”, participação minoritária, licenciamento, contrato sem participação societária;
- **Funções:** contempla as atividades específicas a serem desempenhadas pela aliança abrangendo, entre outros, acesso aos mercados, desenvolvimento de tecnologia, compartilhamento de produção, acessos financeiros, compartilhamento de riscos, e;
- **Objetivos:** que trata-se da importância da aliança para a organização a longo prazo, ou seja, a contribuição geral que a aliança intenciona trazer para a direção e as capacidades da empresa.

Preece (1995) destaca o impacto dos vários níveis de participação societária no desempenho da aliança, exemplificando com alianças entre organizações de segmentos específicos, diferentes nacionalidades, *[podendo-se incluir também diferentes regiões de um mesmo país, porém com características de mercado muito distintas]* e alianças entre empresas de grande e pequeno porte.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) também associam as tipologias de alianças aos objetivos estratégicos, subdividindo-as em dois grupos: (i) cooperação no nível do negócio, onde se objetiva melhorar o desempenho e criar vantagens competitivas em mercados de produtos específicos e; (ii) cooperação no nível corporativo, onde se objetiva a diversificação geográfica e/ou dos produtos oferecidos, conforme apresentado no Quadro 3.

TIPOLOGIAS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS MEDIANTE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO NO NÍVEL DOS NEGÓCIOS	ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO NO NÍVEL CORPORATIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Alianças complementares: aproveitar oportunidades combinando ativos e competências ↳ Verticais: empresas compartilham recursos e capacitações, em estágios distintos da cadeia produtiva, abrangendo terceirização; ↳ Horizontais: Constituídas por empresas que atuam no mesmo estágio da cadeia produtiva; 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianças estratégicas diversificantes: Constituídas para o desenvolvimento de novos produtos ou diversificação em novas áreas no mercado, com risco reduzido e com flexibilidade, sem fusão ou aquisição;
<ul style="list-style-type: none"> • Alianças estratégicas de redução da competição: Por meio de coalizão tácita, a empresa reduz o poder de competição considerado excessivo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianças estratégicas sinérgicas: Visa a união de esforços para a criação de economia de escopo, abrangendo a realização de várias funções ou negócios entre as empresas associadas. Não há fusão ou aquisição;
<ul style="list-style-type: none"> • Alianças estratégicas de redução de incerteza: visa a proteção contra riscos de ambientes competitivos incertos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Franchising: Objetiva amplificar os recursos e competências da organização, com menor aporte de capital; realiza-se a transferência de conhecimentos e a concessão da marca preservando-se o controle e o poder da franqueadora.

Quadro 3: Tipologia de alianças estratégicas – conforme aspectos motivacionais
Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)

A partir de sua pesquisa, Batalha Vasconcelos (2007) pôde concluir que as tipologias apresentadas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) e respectivas descrições coincidem com os relacionamentos de alianças identificados no mercado imobiliário brasileiro.

De forma complementar às conceituações apresentadas, Eiriz (2001) afirma que as alianças estratégicas distinguem-se de outros tipos de acordos de cooperação principalmente em função de determinadas características que lhes conferem a dimensão estratégica, dentre as quais: resultam de um conjunto coerente de decisões; são meios para desenvolver vantagem competitiva sustentável; apresentam um impacto de longo prazo na organização; são meios para responder a oportunidades e ameaças externas; baseiam-se em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; afetam decisões operacionais, envolvem todos os níveis hierárquicos das organizações; são influenciadas pelo seu contexto cultural e político e envolvem, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização.

Este autor sugere um agrupamento das tipologias das alianças estratégicas em três segmentos, os quais baseiam-se em três elementos das relações empresariais: agentes, atividades e recursos, atribuindo maior ênfase às atividades, apoiando-se no conceito de cadeia de valor de Porter (1998). Os segmentos de cooperação sugeridos por Eiriz (2001) são: comercial, técnico ou de produção e financeiro. As tipologias de alianças a eles associadas são apresentadas no Quadro 4.

TIPOLOGIAS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS POR DOMÍNIO		
SEGMENTOS	TIPOLOGIA DE ALIANÇA	CARACTERÍSTICAS
Domínio Comercial	• Grupo de exportadores	• Empresas do mesmo setor que cooperam entre si para desenvolvimento dos mercados externos;
	• Acordo de distribuição	• Constitui-se, geralmente, entre empresa produtora e empresa distribuidora;
	• Acordo de representação	• Uma empresa torna-se representante de outra em determinado mercado; nem sempre obriga a exclusividade e envolve menor nível de integração do que franquias;
	• Central de compras	• Constitui-se entre empresas do mesmo setor, com as mesmas necessidades de matérias primas, de forma a facilitar o acesso aos insumos e produtos necessários;
	• Franquia	• Concessão de direito de exploração de uma marca, produto u técnica, envolvendo contrapartidas financeiras e o cumprimento de procedimentos de gestão e políticas de marketing.
	• Assistência comercial	• Objetiva “externalizar” as decisões de marketing, visando concentrar-se no desenvolvimento de novos produtos ou inovações relativas ao seu produto principal
Domínio Técnico / Produção	• Consórcio	• Constitui-se entre organizações com capacidades e competências complementares para o desenvolvimento de projetos de grandes proporções;
	• Formação e/ou assistência técnica	• Visa, principalmente, vencer lacunas tecnológicas e ocorrem, em sua maioria, no setor da tecnologia;
	• Subcontratação	• Subcontratação de parte da produção. As envolvidas realizam partes distintas do processo de produção;
	• Acordo de produção conjunta	• As envolvidas produzem conjuntamente os mesmos produtos, executando as mesmas atividades, visando atender as necessidades do mercado;
	• Acordo de investigação e desenvolvimento	• Visa principalmente potencializar as possibilidades de investimento em pesquisa e desenvolvimento, tendo em vista os altos custos inerentes à esta atividade;
	• Licenciamento de patentes	• Concessão de direito de exploração de patentes, produtos ou processo de fabricação mediante contrapartida financeira;
Domínio Financeiro	• Aquisição de empresa	• Uma empresa adquire participação majoritária no capital de outra empresa;
	• Participação minoritária	• Aquisição de percentual inferior a 50% do capital de outra empresa
	• <i>Joint Venture</i>	• Constituição de nova entidade jurídica envolvendo a afetação de capital para a estrutura acionista;
	• <i>Fusão*</i>	• Grau máximo de integração, onde as empresas decidem fundir suas estruturas de capital em uma única entidade;

* Eiriz (2001), assim como outros autores citados anteriormente, questiona a tipologia fusão como aliança estratégica, tendo em vista desaparecer a independência das partes envolvidas. Ainda assim, inclui esta tipologia em sua classificação.

Quadro 4: Tipologia de alianças estratégicas
agrupamento por segmento conforme Eiriz (2001)

Para Barney e Hesterly (2011, p.252) as alianças podem ser classificadas nas seguintes grandes categorias:

- “*Sem participação acionária*”: quando a cooperação é administrada por meio de contratos, sem a realização de investimento uma na outra, tampouco a criação de uma empresa independente;

- “*Com participação acionária*”: quando os contratos são suplementados por investimentos de uma empresa na outra, havendo situações em que tais investimentos são recíprocos e;
- “*Joint ventures*”: onde se constitui uma entidade legalmente independente, com a realização de investimentos por parte das empresas envolvidas, cujos investimentos são remunerados pelos lucros resultantes da “*joint venture*”.

Doz e Hamel (2000) apontam cinco principais diferenças entre alianças estratégicas e as tradicionais “*joint ventures*”:

- (i) Alianças estratégicas são geralmente mais centrais para a estratégia da empresa do que as “*joint ventures*”, sendo estas criadas tipicamente para explorar oportunidades mais periféricas às prioridades estratégicas da empresa;
- (ii) Comparativamente às “*joint ventures*”, as novas alianças deparam-se, no início, com maiores incertezas acerca dos recursos a serem investidos, das turbulências externas a serem enfrentadas, assim como do valor final das contribuições de cada parceiro e dos benefícios que cada um obterá da parceria;
- (iii) Novas alianças, cada vez mais, têm envolvido múltiplos parceiros, elevando o risco de divergências, enquanto que, tipicamente, as “*joint ventures*” são bilaterais;
- (iv) Têm se elevado o volume de novas alianças constituídas para se produzir soluções, ao invés de co-produzir produtos específicos; e
- (v) As alianças apresentam maior dificuldade de gerenciamento, o que é inerente ao seu maior nível de instabilidade, comparativamente às “*joint ventures*”, sendo que a melhor forma de governança e gerenciamento é um aprendizado constante ao longo de sua condução. “As relações entre os parceiros são altamente ambíguas, e o parceiro de hoje pode ser o concorrente de amanhã.” (DOZ; HAMEL, 2000, p. 7).

A constituição de alianças entre rivais e entre empresas de ramos de negócios totalmente distintos se apresenta também como uma das características que diferencia as “novas alianças” das tradicionais “*joint ventures*” (YOSHINO; RANGAN, 1996). Para estes autores, um leque de possibilidades de “elos” pode ser firmado entre as organizações, os quais podem ser classificados como acordos acionários ou acordos contratuais. No entanto, são admitidos como “alianças estratégicas” os acordos nos quais as empresas parceiras “mantêm sua independência, compartilham do controle do desempenho dos projetos conjuntos e fazem contribuições contínuas de tecnologia e produtos, conforme apresentado no Quadro 5.

ASSOCIAÇÕES ENTRE EMPRESAS					
ACORDOS CONTRATUAIS		ACORDOS ACIONÁRIOS			
Contratos Tradicionais	Contratos Não tradicionais	Sem criação de nova entidade	Criação de nova entidade		Dissolução de entidade
<ul style="list-style-type: none"> • Contratos simples de compra e venda • Franquias • Licenciamentos • Licenciamentos cruzados 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa & Desenvolvimento e/ou desenvolvimento de produto conjunto; • Acordos de fornecimento de longo prazo; • Fabricação conjunta; • Marketing conjunto; • Distribuição / serviço compartilhado; • Estabelecimento de padrões / consórcios de pesquisa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos de capital minoritário; • Permutas de Capital. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Joint ventures</i> não subsidiárias ↳ **JV de 50% de participação; ↳ **JV com capital desigual. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Joint ventures</i> subsidiárias de *EMNs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fusões e aquisições;
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS					

*EMNs: Empresas Multinacionais

**JV: *Joint Venture*

Quadro 5: Abrangência e classificação de associações entre empresas
Adaptado de Yoshino e Rangan (1996, p. 8).

Ainda no âmbito dos acordos contratuais constam os acordos informais ou termos de compromisso, que ocorrem quando duas ou mais empresas firmam um protocolo de intenções visando a realização de um negócio conjunto e as parcerias, nas quais as empresas envolvidas se associam por meio de uma Sociedade de Propósito Específico (SPE) constituída especificamente para a realização de determinado negócio (PALMA, 2010).

Sob um ponto de vista mais voltado ao “processo” da aliança, ou seja, da avaliação de sua constituição e de sua condução, Franco (2007) sugere uma classificação em quatro tipos de processos de cooperação:

- (i) Processo de cooperação intencional: objetiva-se principalmente elevar os níveis de produção e para isto, busca-se parceiros “geograficamente” vizinhos, onde persiste uma cultura de negócio local. Verifica-se que o processo é gerido pelas circunstâncias surgidas diariamente, ou seja, há uma “gestão de conveniência”. Franco (2007) identificou, dentre as empresas que realizam este tipo de aliança, alto grau de importância ao aspecto da “complementaridade e personalidade do empresário”, ao se realizar análises preliminares para escolha do parceiro;
- (ii) Processo de cooperação improvisado: caracteriza-se por não se originar a partir de um planejamento estratégico específico, mas sim, como reação a partir da identificação de mudanças e incertezas no ambiente de atuação das empresas que as levam a uma situação de limitação; à necessidade de superar situações de escassez de recursos. Motiva-se ainda por experiências positivas, obtidas anteriormente, mediante circunstâncias similares. Neste processo de aliança, não há preocupação com a seleção dos parceiros e o sucesso está mais ligado a apoios, principalmente financeiros. Conforme Franco (2007), as empresas envolvidas são geralmente conservadoras e se orientam por experiências passadas e não pelas perspectivas de futuro;
- (iii) Processo exploratório: caracteriza-se pela intenção das empresas envolvidas em explorar oportunidades, desenvolver competências e “protagonizar algum processo de aprendizagem” e, normalmente, origina-se apenas após análise das empresas quanto às áreas de negócio que intencionam desenvolver. Os envolvidos buscam a seleção de parceiros com filosofia e cultura de negócios similares, adotando-se como critérios de avaliação a reputação e imagem, além de referências colhidas a partir de terceiros. Alguns dos fatores de forte influência para o bom desempenho deste processo de parceria são a tomada de decisão conjunta, a interação frequente entre as partes, o equilíbrio de poder, de controle e de forças, visando criar novas idéias e explorar novas oportunidades.
- (iv) Processo estratégico: Tem como aspecto preponderante o planejamento estratégico por parte das empresas, onde avaliam principalmente aspectos inerentes ao custo benefício do negócio que se intenciona realizar. A seleção dos parceiros considera fatores relacionados à personalidade dos empresários (profissionalismo, honestidade, confiança, entre outros) além de fatores relacionados ao histórico e reputação da

empresa parceira. Dentre os objetivos principais deste processo de parceria, encontram-se o desenvolvimento de competências, a obtenção de experiências, melhoramento do nível de inovação e modernização, além da redução de incertezas, como consequência do compartilhamento de custos e riscos. O estabelecimento de objetivos claros entre as partes e os relacionamentos pessoais e empresariais estão entre os aspectos de forte influência no desempenho da parceria. Conforme Franco (2007), “trata-se de um tipo de cooperação onde o futuro é moldado de acordo com aquilo que as empresas envolvidas desejam”.

O presente trabalho visa a analisar as alianças estratégicas firmadas entre empresas incorporadoras atuantes na cidade de São Paulo e empresas locais atuantes no Norte e Nordeste brasileiro, com o objetivo específico de expansão geográfica, as quais se caracterizam como alianças horizontais, conforme embasamento teórico aqui apresentado. Características mais específicas das alianças objeto do presente estudo, que permitirão associá-las às classificações identificadas no embasamento teórico, serão apresentadas no item 2.3 adiante, ao se abordar sobre as características das parcerias realizadas entre as empresas do real estate.

2.2.2. Fatores que motivam a realização de uma aliança estratégica

Diversos são os motivos identificados na literatura que levam as organizações a constituir uma aliança estratégica. Na abordagem que se segue buscou-se, no entanto, destacar os fatores identificados que entende-se estar relacionados à reflexão proposta pelo presente trabalho.

Silva Junior e Ribeiro (2001) relacionam a constituição de alianças estratégicas ao interesse das partes em alinhar atividades criadoras de valor para se obter vantagens competitivas sustentáveis que repassem maior valor ao mercado, visando proporcionar maior satisfação ao consumidor final. Estes autores ressaltam, no entanto, que para cooperar de forma a se criar tal valor, as empresas necessitam ter, não somente objetivos, mas necessidades mútuas, pois, se não tiverem necessidades mútuas, poderão realizar seus objetivos sozinhas, ainda que partilhem os mesmos objetivos.

Barney e Hesterly (2011) mencionam que dentre os diversos motivos para a constituição de alianças estratégicas estão economias de escala, aprendizado com os competidores, proteção contra riscos financeiros e compartilhamento de investimentos, facilidade de cooperação tácita, entrada em novos mercados e indústrias com baixo investimento e gestão de incertezas, cujas afirmações corroboram as colocações de Kogut (1988) e de Harbison e Pekar Jr. (1999).

Harbison e Pekar Jr. (1999) acrescentam que uma organização pode motivar-se a efetuar uma aliança ao constatar 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. Outros fatores motivacionais apontados por estes autores são:

- Acesso geográfico, visando à penetração em novos mercados;
- Obtenção de recursos, o que possibilita as organizações obterem recursos necessários de forma mais rápida e menos onerosa;

Harbison e Pekar Jr. (1999) mencionam ainda que, com o evento da globalização, os fatores que motivam a constituição de alianças estratégicas passaram a ter maior foco em “agregar capacidades e competências”, do que na “posição das empresas” no mercado ou na “performance do produto”.

Lewis (1992) aponta a importância de se equilibrar competição com cooperação para que se possa elevar as forças competitivas. Neste sentido, aponta como fatores motivadores a necessidade de se enfrentar um “inimigo comum”, condições adversas de negócios ou “poder combinado de outras alianças”. Este autor destaca como vantagens de parcerias entre concorrentes a probabilidade de similaridades ou sinergias, tendo em vista que as empresas possuem os mesmos tipos de produtos, atividades de compras, interesses mercadológicos, operações e tecnologias. Tais vantagens também podem ser vistas como elementos de motivação.

Doz e Hamel (2000) associam os objetivos das alianças a uma lógica de criação de valor, ou seja, ao valor a ser gerado para os agentes da parceria, conforme detalhado a seguir:

- **Cooptação:** objetiva transformar potenciais concorrentes em aliados, de forma a neutralizar ameaças e a possibilitar o desenvolvimento de novos negócios. Neste contexto, empresas com bens complementares podem ser identificadas como parceiras potenciais;
- **Co-especialização:** visa à criação de valor por meio da combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento, cuja combinação e esforço conjunto resulta em recursos mais valiosos do que quando mantidos isoladamente. Doz e Hamel (2000) afirmam que a co-especialização estará cada vez mais no âmago das alianças à medida que as empresas passem a se concentrar em um leque mais estreito de habilidades e que as oportunidades estejam mais ligadas às soluções do que a produtos isolados, e;
- **Aprendizagem e internalização:** objetiva a absorção de conhecimentos e competências, principalmente tácitos, de difícil acesso por outros meios, além de alianças. Uma vez internalizados, tais conhecimentos e habilidades podem ser utilizados em outras atividades que vão além daquelas inerentes à aliança.

Preece (1995) relaciona os principais fatores que motivam a constituição de uma aliança aos seus aspectos positivo e negativos, conforme sintetizado no Quadro 6.

Objetivo	Descrição	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> • Visa adquirir conhecimento (mercados, tecnologia, gestão) 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção de conhecimento de forma barata, rápida e eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos quando há parceiros não dispostos ou despreparados ao aprendizado; desafios organizacionais.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Substitui as atividades da cadeia de valor, completa a infraestrutura da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem da especialização; • Foco na principal competência 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de habilidades, gerando dependência do parceiro; • Risco do parceiro tornar-se um concorrente.
Alavancagem	<ul style="list-style-type: none"> • Integra totalmente as operações da empresa com as do parceiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Portfólio de recursos totalmente novo; • Oportunidade de expansão de ativos, recursos e capacidades em curto período de tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Burocratização das decisões decorrente da combinação de diversas camadas gerenciais dos parceiros; • Divergência na visão do futuro do ambiente em desenvolvimento.

Continua

Continuação

Objetivo	Descrição	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Associação	<ul style="list-style-type: none"> • Associa relações mais próximas com fornecedores e clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de tempo de espera, maior qualidade e controle do processo de fabricação, decorrente do compartilhamento de experiências; • Coordenação mais estrita das atividades verticais 	<ul style="list-style-type: none"> • Menos flexibilidade nas relações verticais; • Maior dificuldade em rompimento de relações.
Expansão	<ul style="list-style-type: none"> • Busca áreas de esforço radicalmente novas 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão do universo de oportunidades de mercado; • Transposição de altas barreiras, difíceis de explorar internamente (individualmente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Incompatibilidade cultural, principalmente no que se refere à cultura organizacional
Restrição	<ul style="list-style-type: none"> • Reduz a pressão competitiva de não parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Hiato competitivo temporário 	<ul style="list-style-type: none"> • Posição estratégica estática; • Vantagem efêmera

Quadro 6: Objetivos das alianças estratégicas
Adaptado de Preece (1995).

Conforme o exposto, diversos são os motivos que levam as organizações a optarem pela constituição de alianças estratégicas, sendo que os motivos apontados pelos diversos autores estudados se repetem, se reforçam ou se complementam. Neste sentido, poderia se sintetizar esta reflexão, de uma forma mais simplista, com a afirmação de Harbison e Pekar Jr. (1999), de que os fatores motivacionais, em sua maioria, decorrem da intenção de se “obter vantagem no processo de reagir a oportunidades e condições mutantes”.

2.2.3. Vantagens e desvantagens da constituição de aliança estratégica

As alianças têm se tornado inevitáveis e levado as organizações a um território incerto, no limite de seus domínios e conjunto de habilidades, testando a capacidade de se gerenciar relacionamentos complexos (DOZ; HAMEL, 2000). A decisão de participar de uma aliança estratégica tem implicações positivas e negativas sobre a competitividade global da empresa, sendo que, a forma como tal aliança é incorporada na estratégia global da empresa e os objetivos a longo prazo são críticos para a eficácia desta ferramenta competitiva (PREECE,

1995). Neste sentido torna-se importante uma reflexão acerca das vantagens e desvantagens de tais alianças. Ressalta-se que as vantagens e desvantagens podem não se limitar aos fatores apresentados nesta reflexão, sendo estes alguns dos principais aspectos identificados na literatura e que devem ser considerados ao se avaliar oportunidades ou a necessidade de se realizar uma aliança estratégica.

Lewis (1992) faz uma analogia entre quatro formas que, sob seu ponto de vista, uma empresa tem para aumentar sua força, sendo: atividades internas, aquisições, transações formais e alianças estratégicas. Sob o ponto de vista deste autor, as alianças estratégicas apresentam vantagens, comparativamente às outras possibilidades. O Quadro 7 apresenta as principais características de cada uma das alternativas, evidenciando as vantagens das alianças estratégicas.

	Atividades Internas	Aquisições	Transações Formais	Alianças Estratégicas
• Escopo	• Forças Básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Intimamente relacionado às forças básicas; • Recomendáveis claras sinergias financeiras; • Necessidade da maior parte da empresa comprada; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não podem adicionar força competitiva; • Limitada pelos riscos que os outros estão dispostos a assumir sozinhos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adicionam força competitiva; • Acesso mais extenso a recursos externos.
• Controle	• Pleno	• Pleno	<ul style="list-style-type: none"> • Menor flexibilidade. Contrato inicial conduz o que se segue; 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior flexibilidade; • Ajustes mútuos permanentes.
• Riscos	• Assumidos isoladamente	• Assumidos pelo comprador	• Assumidos separadamente	• Divididos

Quadro 7: Formas de aumentar a força de uma organização - características
Adaptado de: Lewis (1992, p. 19)

Barros (2001) também apresenta uma análise comparando as principais vantagens e desvantagens inerentes às relações transacionais com clientes e fornecedores, ao crescimento hierárquico, às fusões e aquisições e às alianças estratégicas, que são uma alternativa estratégica em relação às outras três. Esta análise, apresentada no Quadro 8, corrobora e complementa a análise apresentada por Lewis (1992).

Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas		
	Vantagens	Desvantagens
• Relações transacionais	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas são especializadas em suas atividades; • Baixo nível de investimento de capital na relação; • Permite rápida adaptação a mudanças no ambiente; 	<ul style="list-style-type: none"> • A grande sensibilidade quanto ao preço pode transformar os produtos diferenciados em <i>commodities</i>; • As empresas contam apenas com recursos alavancados por si mesmas para suportar o desenvolvimento; • Falta de interação impede a personalização de produtos ou serviços às necessidades de cada cliente; • Vulnerabilidade frente à força de concorrentes (melhores ofertas);
• Crescimento Hierárquico*	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo custo de transação (não há necessidade de compra ou venda de produtos e serviços de empresas independentes); • Menor suscetibilidade a terceiros que não cumprem responsabilidades contratuais; • Maior autonomia e controle sobre recursos necessários para sobrevivência e crescimento; • Melhor coordenação das atividades e oportunidade /independência para o planejamento; • Maior compatibilidade cultural 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa torna-se mais inflexível; • Exigência de recursos próprios; • Existência de barreiras de entrada, decorrente da falta de recursos, tecnologia, conhecimento ou até mesmo relacionamento; • Maior dificuldade de acesso a novos conhecimentos;
• Alianças Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a oportunidades por meio de complementaridade e sinergias; • Compartilhamento de recursos para o investimento; • Flexibilidade para adaptação a mudanças no ambiente e obsolescência tecnológica; • Maior força frente a ameaças de comportamentos oportunistas de terceiros que não cumprem responsabilidades contratuais; • Menor custo de transação, pois a compra e venda de produtos e serviços são feitas, em sua maioria, com empresas comprometidas com a aliança; • Alto potencial de aprendizagem; • Redução ou compartilhamento de riscos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada probabilidade de incompatibilidades culturais; • Riscos de conflitos entre os parceiros abrangendo a definição dos objetivos estratégicos da aliança; aspectos econômicos e operacionais; • Divisão de lucros [possibilidade de conflitos]; • Controle parcial da operação;
• Fusões e aquisições	<ul style="list-style-type: none"> • Controle da outra empresa; • Não há conflitos quanto à divisão de lucros; • Rapidez no acesso às oportunidades; • Rapidez na conquista de posicionamento de mercado; • Elevado potencial para aprendizagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto custo de controle; • Potencial para problemas de implementação frente a restrições legais; • Probabilidade elevada de incompatibilidades culturais; • Difícil reversão do processo.

*Pode-se dizer que o “crescimento hierárquico” descrito por Barros (2001) corresponde ou se assemelha, conceitualmente, ao que Lewis (1992) denomina de atividades internas.

Quadro 8: Vantagens e desvantagens das alianças como opção estratégica
Adaptado de: Barros (2001, p. 93)

Somam-se às vantagens aqui apontadas a possibilidade de se transformar as forças competitivas em forças aliadas por meio da cooperação entre potenciais concorrentes (BARROS, 2001), e a oportunidade de se criar quaisquer combinações de recursos, entre empresas de quaisquer segmentos, que atendam aos objetivos, separados ou comuns, das organizações (LEWIS, 1992).

Lewis (1992) evidencia ainda que as vantagens e desvantagens das alianças, ou ainda a forma mais apropriada para se obter a força necessária depende diretamente da situação e do ambiente em que está envolvida, podendo inclusive se fazer a combinação entre atividades internas, aquisições, transações formais e alianças. A condução de alianças é mais trabalhosa do que relações menos intensas, de forma que a contribuição que as mesmas trarão à organização, considerando oportunidades, custos, serviços, qualidade, novos desenvolvimentos, volume e velocidade de crescimento, melhor compreensão de mercado, são fatores relevantes a serem avaliados frente ao trabalho demandado.

2.2.4. Fatores de conflito e fatores de sucesso

As alianças são formadas buscando se perseguir objetivos estratégicos que estejam alinhados entre as empresas parceiras de forma que se possa compartilhar os benefícios deste relacionamento. No entanto, o futuro a ser construído é incerto, a forma pela qual o valor é criado para cada organização envolvida e como cada uma delas se apropria de tal valor não é predeterminado, gerando incertezas, ambiguidade e consequentes dificuldades no relacionamento, sendo a administração desta relação, fator essencial para o sucesso da aliança. (BARROS, 2001).

Conforme De Rond e Bouchikhi (2004),

alianças são fenômenos sociais heterogêneos continuamente impactados por forças múltiplas e contraditórias, decorrentes pluralidade de interesses, valores, histórias, preconceitos e preferências dos agentes envolvidos, que interagem numa confrontação contínua. Tais forças não conduzem à estabilidade, tampouco à instabilidade, apenas leva a mudanças, sem haver certeza - *a priori* - de que sejam para melhor, sob o ponto de vista de determinado agente.

Barros (2001) afirma, no entanto, que as alianças somente permanecerão estáveis se as empresas envolvidas estiverem contabilizando ganhos, considerando modelos de alianças em que as empresas permanecem independentes. Neste contexto, o sucesso de uma aliança está amplamente vinculado “...ao estabelecimento de bases de confiança, ao compartilhamento de objetivos claros, à criação de espírito cooperativo e o desenvolvimento da compatibilidade cultural” (BARROS, 2001). Destaca-se ainda a importância de que as parcerias não sejam vistas como acordos estáticos, devendo-se buscar “...meios flexíveis e eficazes de atender as diversas necessidades de “*know-how*” e a importantes processos emergentes” (HARBISON; PEKAR JR., 1999).

Complementando o acima exposto Bronder e Pritzi (1992) apontam a importância da análise da compatibilidade dos valores empresariais, culturais e dos objetivos estratégicos, ao se realizar a seleção do parceiro. Outros aspectos que contribuem para sucesso de uma aliança estratégica são o equilíbrio de poder, controle e de forças entre parceiros e, considerando alianças entre empresas de diferentes regiões, a assunção, por parte do parceiro local, de um papel mais abrangente que não se restrinja a contribuições decorrentes do seu conhecimento do mercado local, cuja postura poderá mitigar instabilidades na aliança (INKPEN & BEAMISH, 1997).

Verifica-se, no entanto, que o êxito das alianças não depende de aspectos isolados, mas sim de um conjunto de fatores que compõem o ambiente e as diretrizes da relação entre os parceiros.

Neste sentido, buscou-se identificar na literatura uma série de aspectos e condições que podem ou devem ser evitados, mitigados ou tratados ao longo de uma aliança já firmada, além de recomendações que visam a auxiliar os profissionais nas tomadas de decisão tanto no processo de formação quanto na condução das alianças estratégicas, cujos aspectos serão discutidos a seguir.

2.2.4.1. Formação de alianças estratégicas

Ao longo de suas pesquisas, Harbison e Pekar Jr. (1999), identificaram que as empresas mais bem administradas se orientam por alguns princípios chave ao planejarem a concretização de

alianças: o equilíbrio de forças, o valor do incremento à entidade completa, a construção gradual do relacionamento e a flexibilidade para adaptação da estrutura. Tais princípios embasam um conjunto de práticas, das quais esses autores elencaram as sete que entendem estar mais próximas aos melhores resultados:

- (i) Preparar um estudo embasado em informações consistentes, que retratem com o maior grau de fidelidade possível as condições do ambiente de atuação, buscando avaliar as reações competitivas à aliança, a cultura corporativa, a estrutura organizacional, a base de recursos, a congruência com a estratégia a longo prazo do parceiro e a disposição dos envolvidos em designar pessoal e recursos de alto calibre à aliança, cuja avaliação deve embasar um plano de operações para a aliança e respectivo orçamento;
- (ii) Prever e reduzir riscos de negócios analisando o efeito da aliança sobre a competitividade da empresa mãe, os sacrifícios e vantagens, os processos de troca de informações e eventual quebra de comunicação e a necessidade de moldar processos de administração às necessidades da aliança;
- (iii) Interligar os orçamentos aos recursos e prioridades;
- (iv) Conduzir um processo criterioso de avaliação e seleção de parceiros, buscando compreender suas forças e fraquezas, suas experiências prévias com alianças e seus objetivos estratégicos;
- (v) Planejar a estratégia de recursos, determinando a contribuição de cada parceiro em pessoal, recursos financeiros e outros, conforme cronogramas pré-estabelecidos;
- (vi) Estabelecer medidas de desempenho e pacotes de compensação que reflitam a natureza do projeto;
- (vii) Definir claramente as responsabilidades e autoridades dos administradores, adotando um processo de revisão periódica;

Apoiados nestes princípios e nas pesquisas realizadas, Harbison e Pekar Jr. (1999) sugerem uma metodologia para formação de alianças estratégicas composta pelas seguintes etapas: identificação, valorização, negociação e implementação.

Estas etapas envolvem oito atividades sequenciais, sendo:

- definir estratégias e objetivos, identificando os propulsores de mercado, os aspectos que lhe impedem de “realizar” sozinho e os requisitos necessários para constituição da aliança;
- avaliar parceiros em potencial, cujo processo deveria contemplar a análise dos “propulsores – os benefícios previstos – [tanto para sua empresa quanto para as potenciais parceiras]”;
- avaliar alavancagem e o que ofertar em troca, identificando o valor a ser gerado pela aliança e as desvantagens que dela poderiam resultar;
- definir oportunidade, ou seja, quantificar o tamanho da oportunidade;
- avaliar o impacto sobre envolvidos, a partir da compreensão dos interesses das partes;
- avaliar o poder de barganha, abrangendo a definição da contribuição das capacidades, a proteção dos recursos centrais da empresa, o entendimento dos interesses do parceiro e a dimensão de recursos que o parceiro trará para aliança;
- planejar a integração considerando a estruturação da aliança visando atender as necessidades da aliança e não dos parceiros; a designação de gerentes com competências requeridas pela aliança; a criação de “*links*” entre os objetivos estratégicos e os orçamentos e recursos, com processo de revisão periódico e a definição clara de procedimentos de dissolução, penalidades e obrigações para caso de desistência de uma das partes;
- implementar a integração.

Apresentando uma visão mais direcionada para o setor do real estate, Rocha Lima Jr. (2009) menciona algumas questões que devem ser respondidas por empresas incorporadoras ao se concluir por uma meta, estratégia, sistema de operação ou por fazer um empreendimento. As questões vinculadas às decisões estratégicas estão relacionadas ao planejamento e formação de parcerias entre empresas do setor. As questões inerentes às decisões táticas e operacionais, por sua vez, estão mais ligadas à condução das parceiras e respectivos empreendimentos. Tais questões, apresentadas no Quadro 9, são convergentes com as atividades sequenciais propostas por Harbison e Pekar Jr. (1999):

QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS NO PLANEJAMENTO DE PARCERIAS	
DECISÕES ESTRATÉGICAS	Plano de metas ↗ Está definida a equação de meios: equação de fundos, equipes, sistemas, equipamentos, logística, entre outros?
	Dispersão entre mercados <i>(aplicável à realização de parcerias que objetivam a diversificação geográfica)</i> ↗ A estrutura de gestão implantada é adequada? ↗ A dispersão da decisão está bem resolvida? ↗ A intensificação dos controles, em função dessa dispersão, está implementada?
DECISÕES TÁTICAS	Busca de oportunidades de investimento e sua hierarquização ↗ Os métodos de análise são revestidos da qualidade técnica adequada?
	Validação e escolha de empreendimentos ↗ A rotina de validação transmite segurança? ↗ A decisão à distância pode estar sujeita à manipulação? ↗ A rotina de validação envolve capacidade de fazer ou somente atratividade do investimento?
NÍVEL OPERACIONAL	Desenvolvimento de empreendimentos ↗ Procedimentos de mitigação do impacto de perturbações de comportamento estão previstos? ↗ Os mecanismos de controle são ágeis na detecção de desvios e no disparo de ações de compensação? ↗ Os procedimentos de transferência de riscos para parceiros são eficazes?

Quadro 9: Questões a serem respondidas no planejamento de parcerias no setor do real estate
 Adaptado de: Rocha Lima Jr., (2009, p. 4)

O desempenho da parceria está associado ao desempenho do “objeto da parceria” que, no caso em questão, trata-se dos empreendimentos. Entende-se, portanto, que questões inerentes às decisões táticas e ao nível operacional devem ser avaliadas por todos os envolvidos, visando ao estabelecimento conjunto de rotinas e processos que contribuam para o êxito dos empreendimentos.

Franco (2007), por sua vez, visando a compreender a evolução e a dinâmica do processo de cooperação entre as organizações do setor industrial sugere um modelo conceitual que, com as devidas adaptações, entende-se que pode ser aplicado a outros setores da economia, para se analisar a constituição das alianças estratégicas contemplando o processo como um todo, abrangendo as dimensões social, econômica, estrutural, além dos aspectos intervenientes e suas interações no ambiente de atuação. Conforme apresentado na Figura 2, em seu modelo as referidas dimensões são agregadas em três etapas: formação, implementação e desenvolvimento.

Figura 2: Modelo para análise do processo de cooperação entre empresas
Adaptado de: Franco (2007, p. 157)

A fase de formação abrange a descoberta, exploração de oportunidades de colaboração e as negociações entre as empresas envolvidas sendo que, a identificação de oportunidades baseadas em redes sociais e empresariais, o estabelecimento de objetivos claros e a seleção cuidadosa do parceiro contribuem para mitigar potenciais dificuldades futuras (FRANCO, 2007).

Na fase de implementação determina-se as características e os objetivos da aliança assim como os meios disponíveis para o acordo, devendo-se nesta fase aprofundar-se na discussão de possíveis obstáculos decorrentes de interesses divergentes. A fase de desenvolvimento envolve a análise do sucesso, estabilidade e resultados da aliança sendo que, se o sucesso e a estabilidade forem atingidos, os parceiros competem de forma mais eficiente e eficaz, alcançando, conseqüentemente, melhor desempenho, aprendizado e satisfação.

Outros pesquisadores como Ring e Van De Ven (1994) e Larson (1992) atribuem importância enfática à fase de formação das parcerias, sendo que Larson (1992) enfatiza a importância da

análise de precondições relacionadas à história da empresa e do empresário para se reduzir incertezas e se fixar obrigações e expectativas.

Neste contexto, Geringer (1991), sugere duas categorias que devem ser consideradas ao se realizar a seleção de parceiros para um acordo de cooperação:

- (i) critérios inerentes à atividade e capacidade do negócio abrangendo o conhecimento das condições de mercado e ao ambiente externo que será inserida a parceria e;
- (ii) critérios associados à personalidade do empresário parceiro, os quais englobam aspectos relacionados à reputação, potencial para manter um relacionamento estável, profissionalismos, honestidade, seriedade, adaptação e entusiasmo para um acordo.

Ao abordar sobre a importância da seleção dos parceiros, Bronder e Pritzi (1992) sugerem uma análise sobre a cultura dos envolvidos de forma a se prever possíveis consequências de diferenças culturais, considerando:

- Pluralismo cultural, onde as diferenças culturais convivem bem;
- Assimilação cultural, onde há um processo lento de assimilação recíproca das culturas;
- Transferência de cultura: onde um dos parceiros procura transferir sua cultura e a outra parte perde um pouco de identidade e independência e;
- Resistência cultural, que pode levar ao insucesso da aliança;

Brouthers & Brouhers e Wilkinson (1995), por sua vez, enfatizam que uma aliança só deve ser constituída se houver entre os parceiros a complementaridade de capacidades, a probabilidade de cooperação cultural mútua, onde o aprendizado ocorrerá de forma recíproca, a compatibilidade de objetivos, não somente para a aliança mas para as empresas individualmente e a possibilidade de se mensurar os riscos.

Verifica-se, mediante o exposto, a ênfase atribuída por diversos autores e pesquisadores, à influência da fase de formação de alianças e seleção de parceiros sobre o desempenho das parcerias.

Considerando tal relevância, Holmberg e Cummings (2009), sugerem um processo para seleção de parceiros, cujas reflexões contemplam os objetivos individuais das organizações, associando-os aos objetivos específicos da aliança e respectivas estratégias, cujo processo é formado por quatro fases:

- (i) Alinhamento dos objetivos estratégicos das organizações com os objetivos estratégicos da aliança: os objetivos estratégicos da aliança, os quais estão alinhados com os objetivos da organização devem ser estabelecidos de antemão. Nesta etapa, deve-se responder fundamentalmente à seguinte questão: A aliança deve ser desenvolvida para atender a quais objetivos estratégicos da organização? Deve-se também considerar nesta etapa que a realização de tais objetivos pode demandar a implementação de sistemas e processos planejados para apoiar a aliança;
- (ii) Relacionar o conjunto de fatores críticos de sucesso os quais embasarão a avaliação do potencial da aliança. Tais fatores correspondem a atividades e/ou competências que uma organização objetiva desempenhar como diferencial competitivo. Podem ser extraídos da lista mais abrangente dos objetivos estratégicos da aliança e devem estar associados especificamente ao escopo do projeto da aliança. Deve-se também relacionar o conjunto de fatores críticos do parceiro, que corresponde às competências e/ou recursos que o parceiro precisa dispor para atender aos objetivos estratégicos da aliança. Estabelecidos os fatores críticos, deve-se elencar uma lista de potenciais parceiros, buscar identificar seus objetivos estratégicos e avaliar se os fatores críticos da primeira organização estão alinhados aos objetivos estratégicos do potencial parceiro;
- (iii) mapeamento da ação dos potenciais parceiros junto ao mercado de atuação para identificar se os objetivos e estratégia da aliança estão alinhados com a gestão estratégica global do potencial parceiro e respectiva estratégia de criação valor. Nesta etapa deve-se avaliar os “*players*” de mercado sob um ponto de vista mais abrangente, tendo em vista que o potencial parceiro pode ser um concorrente, uma empresa complementar, uma empresa da cadeia de suprimentos e até mesmo o próprio consumidor, sendo que os objetivos estratégicos da aliança direcionarão a escolha do parceiro cuja atuação ou papel na cadeia produtiva é o mais adequado;

- (iv) utilização de um processo dinâmico de seleção e análise de parceiros para avaliar os diversos objetivos potenciais, cujo processo envolve as etapas descritas a seguir, as quais serão exemplificadas no Quadro 10:
- a. selecionar um ou mais objetivos estratégicos elencados na fase 1;
 - b. selecionar os fatores críticos de sucesso elencados na fase 2;
 - c. atribuir um peso em termos percentuais (0% a 100%) aos diferentes fatores críticos de sucesso considerando dois momentos: momento presente, que corresponde à fase de formação da parceria e momento futuro, cuja escala e tempo está vinculada aos objetivos estratégicos e escopo da parceria. Holmberg e Cummings (2009) destacam a importância de se avaliar o “peso” dos fatores críticos nesses momentos distintos, tendo em vista que: (i) mudanças previstas no ambiente de atuação podem alterar o nível de importância dos fatores críticos e; (ii) os recursos e competências que um parceiro dispõe podem ter diferentes níveis de importância em momentos distintos do ciclo de vida do negócio. Os autores ressaltam a importância de se atribuir os referidos pesos a partir de uma reflexão fundamentada;
 - d. avaliar o potencial dos possíveis parceiros para atender o fatores críticos de sucesso, por meio da atribuição de uma nota de avaliação que varia de 1 a 10. Melhores resultados podem ser obtidos quando tais notas resultarem de discussões entre executivos e decisores, acerca das experiências dos possíveis parceiros;
 - e. calcular a potencialidade de congruência dos possíveis parceiros, nos períodos distintos, por meio da multiplicação da nota atribuída na “etapa d” pelo percentual de importância dos fatores críticos de sucesso atribuído na etapa “c”;
 - f. determinar a ênfase que deve ser aplicada à análise do período presente e do período futuro, por meio da atribuição de um “peso” em termos percentuais;
 - g. calcular a potencialidade final dos possíveis parceiros, considerando a ênfase a ser atribuída a cada período da análise e os resultados de potencialidade obtidos na etapa “e”, conforme equação apresentada no exemplo constante no Quadro 10;

Para aplicação do modelo, simulou-se a análise realizada por uma empresa incorporadora que intenciona constituir uma aliança estratégica visando à diversificação geográfica, que é o tema do presente trabalho. Ressalta-se que os objetivos estratégicos e fatores críticos foram arbitrados pelo autor do presente trabalho apenas a título de exemplo, não havendo, portanto, nenhum vínculo com fatos reais do setor, tampouco com os estudos de caso realizados.

Exemplo de aplicação do processo dinâmico de análise para seleção de parceiro parceria entre empresas incorporadoras					
ETAPA A Definir os objetivos estratégicos <ul style="list-style-type: none"> Diversificação geográfica Aumento da capacidade geração de novos negócios imobiliários em curto prazo; Elevação na participação de mercado – “market share” Elevação da capacidade de produção em curto prazo; 					
ETAPA B Identificar os fatores críticos de sucesso	ETAPA C Atribuir percentual de importância aos fatores críticos de sucesso		ETAPA D Avaliar potencial do parceiro para atender os fatores críticos de sucesso (nota de 1 a 10)		
Fatores Críticos Empresa Principal	Momento Presente	Futuro	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Velocidade na geração de novos negócios;	25%	20%	10	7	5
Economia de tempo e custos para aprendizado - conhecimentos específicos – características do público e produto locais;	25%	10%	9	9	8
Estabelecimento de relacionamento com o cliente	15%	20%	9	8	8
Agilidade no acesso à cadeia produtiva - fornecedores e prestadores de serviço;	15%	20%	6	7	5
Agilidade na obtenção de licenças	15%	25%	6	7	4
Economia de escala;	5%	5%	5	7	4
Percentual total	100%	100%			
Fatores Críticos Possível Parceiro	Momento Presente	Futuro	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Compatibilidade de interesses	45%	50%	8	9	7
Capacidade de ampliação do volume de produção	25%	30%	7	6	6
Disponibilidade de áreas previamente adquiridas, possibilitando a realização de incorporações em curto prazo	20%	0%	8	6	5
Agilidade na geração de novos negócios	10%	20%	10	7	5
Percentual total	100%	100%	----	----	----
ETAPA E Potencialidade de congruência	Momento Presente	Futuro	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Momento Presente (*)	----	----	16,10	15,10	12,15
Futuro (**)	----	----	15,75	15,10	11,90
ETAPA F Atribuição de ênfase (%) a cada período (presente e futuro)	Momento Presente 60%	Futuro 40%	----	----	----
ETAPA H (***) Cálculo da potencialidade final de congruência – possíveis parceiros	----	----	7,95	7,55	5,84

(*) soma dos resultados da multiplicação: (peso % momento presente x notas de avaliação)

(**) soma dos resultados da multiplicação: (peso % momento futuro x notas de avaliação)

(***) (% ênfase momento presente x nota de avaliação final momento presente) + (% ênfase futuro x nota de avaliação final futuro)

Quadro 10: Aplicação do processo dinâmico de análise para seleção de parceiro
Adaptado de: Holmberg e Cummings (2009, p. 181)

O processo sugerido por Holmberg e Cumming (2009) complementa as sugestões apresentadas pelos demais autores citados no desenvolvimento da presente reflexão, de forma que os fatores mencionados pelos demais autores podem ser contemplados no processo de análise sugerido por (HOLMBERG; CUMMING, 2009). Tal processo contribui ainda no sentido de exigir a obtenção de informações mais aprofundadas sobre os possíveis parceiros, assim como uma reflexão mais detalhada sobre as convergências e divergências entre os potenciais parceiros e a empresa que intenciona constituir uma parceria.

Findando a abordagem acerca da fase de formação das parcerias, cabe aqui colocar que, ainda que não se tenha destinado um item específico do presente trabalho para a discussão de fatores de risco, buscou-se abordar tais fatores ao longo das discussões sobre os aspectos inerentes a cada fase da parceria. Os princípios e práticas relacionados à formação da parceria mencionados acima contemplam reflexões para a mitigação de riscos e busca pelo êxito das alianças.

De forma complementar, vale mencionar que Das e Teng (2001) classificam os riscos inerentes às alianças estratégicas como riscos de relacionamento e riscos de desempenho. Dentre os riscos de relacionamento estão o fornecimento de informações distorcidas, incompletas, exageradas, o comportamento oportunístico e a apropriação de recursos tácitos que deveriam ser utilizados na aliança para benefício próprio. Riscos de desempenho, por sua vez, abrangem, entre outros, o comportamento dos concorrentes e a intensificação da rivalidade com os mesmos, flutuações na demanda, alterações em políticas governamentais, competências e capacidades do parceiro inferiores às expectativas, impossibilidade de se alcançar os objetivos traçados por meio da aliança em função de divergências na condução da cooperação, na troca de informações e nas habilidades entre parceiros, entre outros.

A percepção destes riscos por parte dos decisores está relacionada, dentre os principais fatores, à forma de governança adotada para a parceria. Estudos identificados na literatura demonstram que, em sua maioria, “*equity alliances*”¹² apresentam maior nível de confiança na colaboração do parceiro e consequente percepção de que os riscos de relacionamento podem ser mitigados. Tal percepção é decorrente das próprias características deste modelo de negócio, tais como o estabelecimento de um controle centralizado e de uma hierarquia, o

¹² Alianças com aporte de capital por uma das partes, na empresa parceira, visando à obtenção de participação societária.

alinhamento de interesses e a redução nas divergências de performance, cujas características reduzem a possibilidade de comportamento oportunístico. “*Non-equity alliances*”¹³, por sua vez, tendem a apresentar menor nível de confiança na colaboração entre parceiros, tendo em vista, entre outros aspectos, menor grau de controle e maior flexibilidade de estratégia para cada parceiro (DAS; TENG, 1996; 1998)

Neste sentido, Das e Teng (2001) sugerem que, ao se realizar avaliações para a constituição de parcerias, os decisores devem ter clareza sobre as conotações das duas categorias de riscos supramencionadas e observar duas questões fundamentais: (i) O parceiro estará comprometido com a colaboração (risco de relacionamento)? E; (ii) o parceiro dispõe de recursos e competências para cumprir com suas responsabilidades na parceria (risco de desempenho)? Tais questões contribuirão para avaliação do parceiro, assim como para a escolha da forma de governança mais apropriada.

2.2.4.2. Condução das alianças - fatores de conflito e recomendações para elevar a probabilidade de êxito¹⁴

Conforme Derrouiche (2008), os principais conflitos de alianças estratégicas derivam da dificuldade de acomodação entre os interesses individuais dos parceiros e os interesses do negócio em si e a instabilidade da aliança é “semeada” quando, já no início da relação, as partes têm dificuldades de reconhecer incompatibilidade entre seus interesses estratégicos (KOZA; LEWIN, 2000).

De forma complementar e convergente, Barney e Hesterly (2011) apontam três fatores que podem comprometer o sucesso da parceria: (i) a seleção adversa do parceiro, onde este promete habilidades, conhecimentos ou vantagens que não possui; (ii) dano moral, quando o parceiro oferece vantagens inferiores ao prometido, apesar de dispor da vantagem oferecida e; (iii) apropriação, quando uma das partes realiza investimento desproporcional ao investimento

¹³ Alianças que não envolvem obtenção de participação acionária.

¹⁴ Alguns autores mencionam a expressão “fatores que asseguram o sucesso das alianças”. Entende-se, no entanto, que é complexo afirmar que haverá sucesso, tendo em vista a diversidade de aspectos que envolve uma aliança. Desta forma, optou-se por utilizar a expressão “elevar a probabilidade de êxito”, uma vez que cada um dos aspectos, se conduzido de maneira eficaz contribuirá com o êxito no contexto geral da aliança.

realizado pela outra parte, visando a adequar-se às necessidades da parceria, cujo investimento somente terá valor para aquela parceria específica. Estes fatores podem ocorrer em virtude de mudanças no ambiente externo de atuação das empresas, e não necessariamente da intenção de uma das partes em obter vantagens na parceria. Portanto, é recomendável que haja previsões para o equilíbrio da relação, caso tais situações venham a ocorrer.

Doz e Hamel (2000) destacam que, “...entre um plano de aliança estrategicamente forte e bem projetado e o [êxito] de sua implementação, há uma série de hiatos, que podem separar parceiros potenciais e com estratégias complementares, e que precisam ser transpostos. Tais hiatos podem estar contidos no contexto estratégico e organizacional das alianças, assim como no conteúdo que a cooperação deve focar ou ainda nos processos por meio dos quais a cooperação será alcançada.

O contexto estratégico contempla o escopo estratégico que o parceiro vê na aliança, os referenciais que o parceiro cria para a aliança e as ambições das partes para o referido escopo, que podem ser explícitas ou ocultas. Tal contexto permite ou impede a cooperação plena e comprometida entre parceiros. Já o contexto organizacional da aliança refere-se à forma preexistente das partes de realizar suas tarefas e a respectiva compatibilidade com o parceiro, além de como a confiança mútua se desenvolverá entre as equipes das organizações envolvidas na parceria. Hiatos de conteúdo, por sua vez, referem-se ao trabalho a ser desenvolvido e hiatos de processos estão associados a rotinas, normas e formas de comunicação entre as partes (DOZ; HAMEL, 2000).

Os referidos hiatos estão distribuídos em:

- Hiatos de Referenciais: quando as suposições das partes quanto a comportamentos que podem levar ao êxito são muito diferentes. Resultam principalmente de referências de experiências anteriores de cada parceiro com diferentes modelos de alianças e negócios;
- Hiatos nas expectativas entre planos e resultados: decorrentes, em geral, do estabelecimento de visões excessivamente otimistas do futuro e de superestimativas da contribuição própria e/ou do parceiro para a aliança, em função de negociações bem sucedidas;

- Hiatos de contexto organizacional: inerentes ao estilo, crenças, valores e abordagem do processo decisório. Neste contexto, divergências relacionadas aos diferentes portes de empresas se demonstram mais impactantes do que diferenças culturais regionais, comprometendo o processo decisório, o trabalho em conjunto e bloqueando a aprendizagem.

As diferenças de estilo decisório entre empresas de porte muito distintos dificilmente permitirão processos decisórios satisfatórios à parceria, sejam estes individuais ou conjuntos, tendo em vista a diferença na velocidade dos processos de cada organização (DOZ & HAMEL, 2000). O Quadro 11 mostra as principais diferenças no processo decisório de organizações de diferentes portes.

Processo decisório entre organizações de diferentes portes	
Parceiro Maior (mais burocrático)	Parceiro menor (mais empreendedor)
• Decisões formais explícitas;	• Decisões informais, tácitas, compartilhadas;
• Planos periódicos, programados;	• Planejamento contínuo, não programado;
• Obtenção de informações lentas, sequenciais, para embasar decisões;	• Obtenção de informações rápidas, simultâneas, para embasar decisões;
• Escolhas analíticas;	• Julgamentos intuitivos;
• Agregação e consolidação de dados.	• Imersão em dados em tempo real.

Quadro 11: Principais diferenças de processos entre organizações de diferentes portes
Fonte: Doz e Hamel (2000, p. 146)

Ainda no âmbito dos hiatos de contexto organizacional estão as diferenças de rotinas de trabalho e de práticas operacionais, as quais dificultam a integração dos trabalhos entre equipes e levam executivos a se prender às suas próprias práticas. Neste sentido, a escolha de um profissional para conduzir a parceria, que esteja menos “enraizado” na cultura da organização e que seja capaz de atuar de forma mais neutra é um passo inicial para se transpor este hiato. Outras recomendações são apresentadas no Quadro 12.

- Hiato de confiança: decorrente de dúvidas quanto à própria capacidade de fazer com que a aliança funcione e preocupações inerentes ao papel de cada envolvido na aliança. Resulta também de insegurança das equipes, pelo entendimento de que atividades e funções “duplicadas” podem ser concentradas em uma das empresas, eliminando assim funções, departamentos e, conseqüentemente, “empregos”. É mais comum ocorrer em alianças que envolvem aquisições ou fusões;

- Hiatos de conteúdo: estão associados à compreensão das habilidades do parceiro e à definição de tarefas.

A compreensão inadequada ou insuficiente das habilidades do parceiro pode levar ao falso entendimento de que o parceiro “vendeu” capacidades superiores às aquelas que de fato teria para oferecer. Um dos passos iniciais para a transposição deste hiato é a avaliação das habilidades do parceiro e da distância das mesmas com suas próprias habilidades. Um mapeamento documentado dos procedimentos do parceiro e a respectiva comparação com os próprios procedimentos pode facilitar a identificação das diferenças mais significativas e a criação de soluções conjuntas de interface;

Hiatos de definição de tarefas resultam da dificuldade de estabelecer “como realizar” o que intencionam desenvolver conjuntamente. O compartilhamento de informações operacionais e o estabelecimento de um processo iterativo e contínuo de definição de tarefas, assim como a determinação de tarefas de “*feedback*” rápido podem contribuir para a superação destes hiatos;

- Hiatos de processo: abrangem hiatos de informações e de tempo.

Os hiatos de informações resultam da própria fase de negociação, na qual cada parte acaba apresentando apenas informações essenciais e; perduram ao longo da parceria tendo em vista a própria rivalidade intra-aliança. O fornecimento de informações unilaterais e compromissos que indicam confiança na capacidade de julgamento do parceiro são ações que fomentam a reciprocidade e contribuem para transposição deste hiato;

Hiatos de tempo, por sua vez, são inerentes às expectativas de tempo das partes quanto às contribuições e benefícios da colaboração e estão ligados aos interesses individuais das partes e, por vezes, desvinculados dos resultados específicos do objeto da parceria.

O Quadro 12 contempla os principais hiatos apresentados por Doz e Hamel (2000), suas prováveis origens e sugestões de ações que podem ser adotadas para transposição dos mesmos.

PRINCIPAIS HIATOS INERENTES AO CONTEXTO DA ALIANÇA E DAS ORGANIZAÇÕES			
Tipos de Hiato	Importância	Prováveis Origens	Recomendações
Hiato de Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • “Benchmark” para comparação com o desempenho efetivo, ou identificação de sinais de alerta referentes dificuldades de desempenho; 	<ul style="list-style-type: none"> • Decorrentes do processo de negociação, que pode levar à expectativas excessivamente otimistas; • Superestimativa da contribuição das partes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Conter o escalonamento prematuro, não fazendo promessas exageradas; • Preparar gerentes para a possibilidade de reduzir suas expectativas; deixar implementadores participarem da negociação da aliança;
Hiato de Referenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Para a compreensão dos relacionamentos, regras e perspectivas, motivando a interação do dia a dia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Referenciais equivocados, baseados em outras formas de cooperação e experiências anteriores; • Referenciais diferentes, baseados em diferentes estruturas; • Mesma natureza, porém com estrutura e referenciais diferentes; • Referenciais diferentes dentro da mesma empresa (entre gerentes e equipes); • Referenciais obsoletos, à medida que se muda o contexto; 	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar a aliança sob a lógica de criação de valor do parceiro; • Selecionar uma estrutura de referenciais apropriados à verdadeira natureza da aliança; • Assegurar compatibilidade dos referenciais por meio de um sentido comum de desenvolvimento e compartilhamento de referenciais; • Comunicar dentro da própria organização, assegurando que o mesmo referencial seja compartilhado por todos os envolvidos; • Compartilhar experiências de êxito e insucesso e descartar referências inadequadas; • Deixar de se basear em referenciais obsoletos;
Hiato de Contexto Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilidade entre parceiros na estrutura e processo decisório, trabalho e aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Disparidade no porte e estilo organizacionais; estilos intuitivos e analíticos dificultam o compartilhamento de referenciais e expectativas; • Diferenças na gestão do conhecimento entre os ritmos tácitos e explícitos impedem a tomada de decisões conjuntamente; • Estabelecimento de rotinas organizacionais “<i>próprias</i>”¹⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> • Designar para a condução da parceria, gerentes que tenham mais flexibilidade e consigam se distanciar dos “poderes” de sua própria cultura; • Reconhecer a importância de compatibilidade organizacional e cultural entre parceiros; • Evitar julgamentos do contexto do parceiro, a partir do próprio contexto; • Aprender sobre a organização do parceiro, seu ambiente e origens; • Adaptar-se ao outro por meio de intermediários.

Continua – Quadro 12

¹⁵ Grifo do autor do presente trabalho

Continuação – Quadro 12

PRINCIPAIS HIATOS INERENTES AO CONTEXTO DA ALIANÇA E DAS ORGANIZAÇÕES			
Tipos de Hiato	Importância	Prováveis Origens	Recomendações
Hiato de Confiança	<ul style="list-style-type: none"> A autoconfiança permite fortes compromissos pessoais e assunção de riscos pessoais na cooperação; a falta de confiança dificulta a cooperação plena. 	<ul style="list-style-type: none"> Medo de perder prestígio, em função da aliança ou dentro da aliança; Medo de perder influência e cargo; Ameaça quando a co-especialização é desfavorável – necessidade de se “entregar” ao parceiro; Resistência em submeter-se à dependência mútua; 	<ul style="list-style-type: none"> Evitar tentativas de solucionar todas as questões difíceis no início; Equilibrar a necessidade de se entregar; Fomentar lealdade à aliança; Buscar compreender e aceitar sentimentos individuais; Abrir espaço e tempo para “entrega”;
Hiato de Compreensão das Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de combinar habilidades diferenciadas entre parceiros, principalmente onde for necessária a integração de processos; 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades diferenciadas e distanciadas – dificuldade de conexão das habilidades; Habilidades refletidas em “modos” organizacionais diferentes – dificuldade de conexão entre parceiros; 	<ul style="list-style-type: none"> Familiarizar-se com as habilidades de seu parceiro; Compreender sua natureza; Avaliar seu distanciamento; Mapear diferenças por meio de documentos; Buscar soluções conjuntas de integração e interface;
Hiato de Definição de Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de definir um conjunto concreto de tarefas para iniciar a cooperação operacional e tangível; 	<ul style="list-style-type: none"> Imprecisão na definição de tarefas (principalmente no início); Necessidade de revisar escopo das tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> Reconhecer a definição de tarefas como processo iterativo ao longo do tempo; Sequenciar as tarefas para um <i>feedback</i> rápido;
PRINCIPAIS HIATOS INERENTES AOS PROCESSOS			
Tipos de Hiato	Importância	Prováveis Origens	Recomendações
Hiato de Informações	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de compartilhar informações. 	<ul style="list-style-type: none"> Assimetria de informações e conhecimento decorrente da negociação; Rivalidades podem fomentar assimetria de informações [informações incompletas / ocultas]; 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer atitudes de compromissos e contribuições entre as partes; Reafirmar potencial para a criação de valor e necessidade de combinar informações;
Hiato de Tempo	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de manter equilíbrio de custos e benefícios para cada parceiro e para o negócio em si; 	<ul style="list-style-type: none"> Divergência de cronogramas e expectativas quanto a fluxo de investimentos e tempo; prazos para obtenção dos benefícios; 	<ul style="list-style-type: none"> Estruturar cronograma de compromissos compatível entre as partes, que deverá servir de referência ao longo do negócio;

Quadro 12: Principais hiatos entre parceiros
Adaptado de: Doz e Hamel (2000, p. 158-159)

A impossibilidade de transpor hiatos pode levar ao comprometimento da aprendizagem nas alianças. Ciclos de aprendizagem incompletos também exercem impacto negativo significativo na relação entre parceiros, levando-os a perceber todas as dificuldades antes de verem os benefícios da parceria e desencorajando-os prematuramente. Frente à ausência de um processo sadio de aprendizagem, torna-se mais difícil a discussão entre as partes sobre as dificuldades da parceria (Doz; Hamel, 2000).

Neste sentido, destaca-se a importância de estar atento aos primeiros sinais de alerta de problemas decorrentes do comprometimento da aprendizagem, os quais são apresentados no Quadro 13, juntamente com os sintomas identificados à medida que tais dificuldades tomam maiores proporções.

SINAIS DE ALERTA E SINTOMAS DA AUSÊNCIA DE PROCESSO SADIO DE APRENDIZAGEM	
Sinais Iniciais de Alerta	Sintomas Sérios
• Frustrações crescentes;	• Bodes expiatórios culturais;
• Comunicação decrescente;	• Deterioração da comunicação;
• Declínio de satisfação pessoal;	• Demissões;
• Persistência de questões não resolvidas;	• Conflitos abertos;
• Falta de contato social;	• Segregação;
• Rotatividade de pessoal.	• Pedidos de transferência de volta para a organização mãe.

Quadro 13: Sinais de alerta e sintomas de má aprendizagem
Fonte: Doz e Hamel (2000, p. 178)

É comum que o agravamento dos sintomas apresentados seja justificado pelas diferenças culturais, principalmente no que se refere a culturas regionais. “Embora diferenças culturais e organizacionais sejam fontes óbvias de tensão, parceiros poderão cooperar com sucesso se estas diferenças forem reconhecidas e superadas de forma construtiva” (Doz; Hamel, 2000).

Barros (2001), por sua vez, menciona que o comprometimento e a confiança mútuos são dois dos principais fatores apresentados na maioria dos estudos que buscam identificar os fatores que elevam a possibilidade de sucesso das alianças. A confiança permite aos envolvidos alcançarem maior eficiência econômica, uma comunicação transparente, facilita ações conjuntas e a coordenação interdependente, reduzindo a necessidade de controle hierárquico legal (BARROS, 2001).

O comprometimento, no entanto, resulta da confiança entre as partes, do nível de satisfação na

relação, da existência de oportunidades externas à relação¹⁶, da mutualidade e equilíbrio dos benefícios e do valor atribuído aos mesmos, dos custos associados ao término do relacionamento e dos valores compartilhados entre as partes. Assim sendo, tal comprometimento somente existirá se as partes compreenderem o valor da relação para as mesmas (BARROS, 2001).

O reconhecimento de valor está estreitamente relacionado aos interesses. A assimetria de interesses pode se originar ao longo da parceria, tanto em função de mudanças estratégicas das organizações, em virtude da própria dinâmica dos negócios, cuja nova estratégia pode não mais estar alinhada aos interesses estratégicos da aliança, como a própria aliança pode evoluir de forma que deixe de fazer sentido aos interesses individuais da organização. Ressalta-se, no entanto, a importância de ações contínuas e mútuas, ao longo da parceria, de adaptações, recalibragem e ratificação das estratégias dos parceiros (KOZA; LEWIN, 2000).

Considerando que a gestão da aliança é um processo dinâmico e evolutivo, Doz e Hamel (2000) mencionam algumas “áreas chave” que devem ser aprendidas ao longo da aliança para se sustentar um processo de cooperação bem sucedido:

- O ambiente da aliança: estabelecimento de um processo de aprendizado conjunto sobre o ambiente de atuação, não se prendendo a pressuposições, buscando e analisando dados novos conjuntamente e respeitando os “tempos” de compreensão do parceiro;
- As tarefas das alianças: o conhecimento a ser compartilhado deve ser explícito e a comunicação entre as equipes envolvidas deve transpor os limites da execução das tarefas, sendo relevante para o entrosamento cultural o estreitamento do contato fora do ambiente formal de trabalho. As equipes também devem pensar conjuntamente em como melhorar as rotinas diárias e tornar os processos compatíveis;
- O processo colaborativo: a compreensão do processo colaborativo transpõe o entendimento das tarefas em si. A observação dos processos por terceiros que não estejam envolvidos nas rotinas diárias, o estabelecimento de indicadores que permitam a avaliação periódica de desempenho e a adoção de ações de melhoria contínua com

¹⁶ Quando há oportunidades mais atrativas, o nível de comprometimento é menor.

base no *feedback* de envolvidos e “observadores” contribuem para a evolução do processo colaborativo. O estímulo à colaboração também deve ser induzido, proativa e unilateralmente, sendo que ações unilaterais demonstram confiança, podendo provocar reações recíprocas;

- **Aprendizado das habilidades do parceiro:** os parceiros devem estar dispostos a articular suas rotinas e processos de modo a torná-las compatíveis entre si, facilitando a interface dos trabalhos e, conseqüentemente, a aprendizagem, principalmente de habilidades tácitas, decorrentes de comportamento coletivo, as quais são mais difíceis de serem compreendidas;
- **Metas e expectativas:** o comportamento do parceiro no início e no decorrer da parceria reflete suas expectativas e intenções. A contribuição com habilidades que possam levar a determinado nível de dependência, a qualidade e função dos profissionais designados para conduzir a parceria e a articulação de uma parceria com outras parcerias que o seu parceiro tenha com organizações distintas são aspectos que devem ser observados e que podem demonstrar as intenções do parceiro.

Doz e Hamel destacam ainda que, mediante dificuldades de se transpor hiatos e de se estabelecer um processo contínuo de aprendizagem, pode ser necessária uma mudança mais significativa, que evidencie a aliança como uma entidade separada. Tal mudança pode demandar: (i) a mudança de relacionamentos organizacionais para interpessoais, onde as equipes e envolvidos passam a atuar como “membros da aliança” e; (ii) a construção de pontes de comunicação em diferentes níveis, onde são estabelecidos não somente padrões de comunicação vertical em cada organização, mas também fortes elos de comunicação multinível entre parceiros.

De forma complementar, pode-se mencionar alguns dos fatores que Lorange e Roos (1996) acreditam exercer diferença significativa entre o “sucesso e o fracasso” de alianças:

- **Relutância de uma sócia em permitir acesso do parceiro a informações e recursos estratégicos:** a insegurança quanto a mudanças de estratégia do parceiro, após a obtenção de ganhos a curto prazo, dificultam a contribuição plena das organizações com seus recursos estratégicos. Neste sentido, é necessária a avaliação conjunta das partes sobre possibilidades de mudanças estratégicas e o estabelecimento de acordos

de saída que ofereçam conforto aos envolvidos;

- Atenção sobre o ambiente externo (concorrência e consumidores): tendo em vista a contribuição complementar dos parceiros, pode haver dificuldades de se obter um entendimento abrangente do ambiente externo, quando cada parceiro atua no monitoramento de determinados contextos. Ressalta-se, neste sentido, a importância da troca de experiências e o agrupamento de informações, de forma que todos os envolvidos tenham acesso ao panorama completo;
- Evitar dependência a indivíduos específicos: a rotação sistemática de profissionais, o treinamento de profissionais por parte de seus gerentes e o estabelecimento de contatos das equipes com pessoas chave da empresa parceira são formas de evitar que o desempenho das operações da aliança fique dependente de profissionais específicos.

Kanter (1994), por sua vez, apresenta alguns princípios que devem conduzir as alianças para que se evite visões distorcidas dos objetivos das mesmas, os quais corroboram as colocações apresentadas por Doz e Hamel (2000) e Lorange e Roos (1996). Este conjunto de princípios, intitulado pelo autor de “*como transformar eu em nós*”, contempla:

- Excelência individual: ambos os parceiros agregam valor e seus motivos são positivos (buscar oportunidade) e não negativos (mascarar deficiências);
- Importância: ambos intenciona que a relação funcione, porque ela ajuda a alcançar os objetivos estratégicos de longo prazo;
- Interdependência: os parceiros precisam um do outro e se ajudam, reciprocamente, a atingir suas metas;
- Investimento: os parceiros investem recursos tanto financeiros quanto na relação;
- Informação: partilham abertamente informações sobre metas, dados técnicos, problemas e mudanças de situação;
- Integração: desenvolvem formas de operação compartilhadas; ensinam e aprendem um com o outro;
- Institucionalização: o relacionamento tem status formal com claras responsabilidades;
- Integridade: ambos são confiáveis e honrados.

Harbison e Pekar Jr. (1999) também destacam práticas adotadas por empresas que obtiveram

êxito em suas alianças, dentre as quais estão: a criação de uma estrutura organizacional flexível e enxuta, cujos processos estavam baseados nas estratégias e requisitos da aliança e não nos requisitos dos parceiros; o acompanhamento da reação dos concorrentes e o estabelecimento de ferramentas que permitiram o acompanhamento e avaliação periódicos da evolução da aliança, assim como as revisões necessárias por meio de canal de comunicação aberto entre as partes, que assegurou flexibilidade na resolução das questões.

Em parcerias realizadas entre empresas do real estate para o desenvolvimento e realização de empreendimentos imobiliários¹⁷ conjuntamente, os requisitos da aliança estão diretamente relacionados às ações necessárias para o bom desempenho dos empreendimentos e respectivo alcance dos resultados planejados. Cabe aqui, portanto, a abordagem sobre alguns aspectos relacionados ao bom desempenho dos empreendimentos, que devem ser contemplados no planejamento das parcerias.

A realização de empreendimentos imobiliários residenciais abrange o seguinte conjunto de ações relacionadas aos procedimentos operacionais e gerenciais (ROCHA LIMA JR., 2012b):

- (i) Decidir sobre um empreendimento, que se consolida com a decisão da compra de um terreno: validar as análises da qualidade do investimento (AQI) e o potencial de inserção de mercado do produto;
- (ii) Estruturar o empreendimento: produzir os elementos de suporte para atender às questões legais para construir e vender [abrangendo] aprovação de projetos, registro de incorporação, projetos executivos, orçamento executivo e plano de execução [...], plano de comercialização e marketing, formação do preço considerando a “capacidade de pagar” do público alvo e validação do mesmo para satisfazer custos, riscos e margens [...] e contratação de financiamento à produção e comercialização;
- (iii) vender as unidades;
- (iv) construir o empreendimento, controlando prazos, qualidade e custos e;
- (v) transmitir as unidades aos compradores, por meio dos instrumentos de financiamento (denominado no mercado de repasse).

Cada uma destas ações tem sua devida influência no desempenho e resultado dos empreendimentos. Alguns aspectos relacionados à “decisão de fazer” e ao “controle de custos

¹⁷Empreendimentos imobiliários são aqueles destinados à obtenção de resultados por meio da venda do produto final e empreendimentos de base imobiliária visam à obtenção de resultados por meio da renda resultante da exploração do produto. Ater-se-á na abordagem de empreendimentos imobiliários residenciais que são objetos das parcerias em estudo.

e prazos do fazer”, no entanto, podem impactar mais significativamente nos resultados diante de descolamentos entre “planejado” e “realizado”. Portanto, merecem uma reflexão específica.

No que se refere à “decisão de fazer”, decidir é tomar riscos e nos negócios de real estate, os longos prazos inerentes aos ciclos dos empreendimentos representam um dos mais agressivos indutores de risco, na medida em que requerem o desenho de cenários de horizonte muito adiante da data base da decisão (ROCHA LIMA JR., 2009). Destaca-se, portanto a importância da qualidade das AQIs, as quais devem contemplar: (i) definição de produto e respectivo potencial de penetração de mercado com elevada margem de segurança, embasado análises de demanda. Esta abordagem corrobora as colocações de Harbison e Pekar Jr. (1999) quanto à importância do acompanhamento da reação dos concorrentes; (ii) composição de cenários referenciais (aquele que se espera ocorrer) da AQI embasados em um conjunto adequado de premissas lastreadas em informações originadas pelos setores de orçamentos, planejamento e controle de obras das organizações, para validar expectativas de custos e prazos; (iii) preparação da AQI sob a direção da hierarquia capaz de reconhecer a capacidade de fazer (capital disponível para cobertura dos investimentos e capacidade de endividamento) e o ajuste da qualidade ao fazer (rentabilidade e riscos) (ROCHA LIMA JR., 2012b) e; (iv) avaliação do impacto de quebra de desempenho da qualidade verificada pelo comportamento dos indicadores diante de cenários estressados, o qual deve conter variáveis em patamares desviados contra o cenário referencial, tais como aumento de custos, redução de preços e dilatação de prazo (ROCHA LIMA JR., 2009).

Quanto ao controle de custos e prazos do fazer ressalta-se a importância de se dispor de sistema de gerenciamento operacional para controlar custos e prazos, capaz de emitir sinais antecipados de aviso que possibilite corrigir rotas de prazos e [...] acréscimo de custos não computados na formação dos preços de venda (ROCHA LIMA JR., 2012b).

Considerando ainda que a avaliação do desempenho da aliança está intimamente vinculada ao valor que ela pode gerar para os envolvidos, Kotabe et al. (2000) elenca os quatorze principais critérios apontados por empresas Latino Americanas, incluindo empresas brasileiras, adotados para avaliar o sucesso de uma parceria, o quais são apresentados no Quadro 14.

CRITÉRIOS DE SUCESSO NA CONDUÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	
Fator de sucesso	Nível de Importância (% empresas)
• Criação de inovação e tecnologia.	38
• Aumento de participação no mercado	29
• Acesso a mercado ou conhecimento	24
• Aumento de lucro	19
• Confiança e bom relacionamento	18
• Intercâmbio internacional	13
• Melhoria ou acesso à reputação da marca	12
• Fornecedores ou suprimentos	9
• Facilitação de acesso ao produto	9
• Ganhos em custos	7
• Ampliação de satisfação dos clientes	4
• Economias de escala	4
• Melhorias em treinamento e suporte	4
• Poder de mercado e posição competitiva	2

Quadro 14: Critérios de sucesso no desempenho das alianças estratégicas
Fonte: Kotabe et al. (2000)

Os critérios elencados por Kotabe et al. (2000) refletem os objetivos e expectativas de criação de valor das organizações e ratificam a importância do estabelecimento de um processo de mapeamento e avaliação contínua dos valores e expectativas, conforme mencionam Doz e Hamel (2000).

Tendo em vista que empresas com diferentes portes e estruturas organizacionais podem apresentar diferentes visões acerca de fatores que influenciam no sucesso de uma aliança estratégica, vale apresentar os resultados obtidos por Hoffman e Schlosser (2001), em pesquisa realizada com um grupo de pequenas e médias empresas. Partindo da definição de que “fatores críticos de sucesso” são aqueles que exercem influência significativa ou até determinantes no êxito de uma aliança, os referidos autores puderam identificar oito aspectos principais, os quais são apresentados no Quadro 15 por ordem decrescente de relevância. Tais fatores são ainda associados à respectiva fase da aliança.

CRITÉRIOS DE SUCESSO NA CONDUÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS		
	Fator crítico de sucesso	Fase da aliança
1	Definição clara de direitos e deveres; metas e tarefas;	Formação (estabelecimento de princípios e diretrizes)
2	Contribuição “pontos fortes” (competências específicas) e busca por recursos complementares	Formação (definição da estratégia)
3	Estabelecimento dos recursos necessários; recursos a serem fornecidos individualmente pelas partes e recursos a serem provisionados conjuntamente;	Implementação

Continua

Continuação

CRITÉRIOS DE SUCESSO NA CONDUÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS		
Fator crítico de sucesso		Fase da aliança
4	Estabelecimento consciente do tempo necessário para desenvolvimento e implementação da aliança até o momento de iniciar a geração de resultados;	Formação (análise da estratégia)
5	Equilíbrio de contribuição entre parceiros	Formação (estabelecimento dos princípios)
6	Objetivos da aliança devem resultar dos objetivos estratégicos da organização;	Formação (definição da estratégia)
7	Construção de relação de confiança por meio de atitudes e compromissos unilaterais;	Formação (estabelecimento dos princípios)
8	Obtenção de resultados iniciais mensuráveis rápidos (fortalece a gestão)	Implementação

Quadro 15: Fatores críticos de sucesso

Fonte: Hoffmann e Schlosser (2001)

Voltando-se mais especificamente ao processo de gestão das alianças, Koza e Lewin (2000) apresentam também alguns fatores que contribuem para o sucesso da aliança, associando-os aos seus objetivos e estrutura, dentre os quais cabe destacar:

- Mecanismos de controle: Alianças que visam o desenvolvimento e aprendizado conjunto de novas competências, principalmente quando estruturadas como “*non-equity alliances*” devem estabelecer mecanismos de controle de comportamento e de assimilação do aprendizado, tendo em vista que o equilíbrio de aprendizado é fator crítico de sucesso para este tipo de aliança;
- Tempo de duração: um dos maiores desafios para alianças que visam o desenvolvimento conjunto de novas competências é estabelecer o momento adequado de findar a relação, devendo as partes vincular o ciclo da aliança ao ciclo do aprendizado conjunto. Em alianças que visam à consolidação no mercado por meio da soma de competências, o relacionamento tende a findar quando o negócio deixar de ser economicamente viável ou quando uma das partes optar por não dar continuidade.

2.2.4.3. As influências da dimensão cultural

Preece (1995) destaca a incompatibilidade cultural como um dos principais pontos negativos de alianças firmadas com o objetivo de expansão, as quais se caracterizam pela parceria entre

organizações com negócios bastante distintos ou de regiões diferentes. Acrescenta ainda, sobre dificuldades inerentes a diferentes culturas organizacionais que

...esforços para cooperação entre empresas com segmentos e capacidades tecnológicas radicalmente diferentes podem se provar particularmente difíceis de administrar devido a diferenças culturais organizacionais. As tradições organizacionais em áreas com processos de tomada de decisão, preferências de risco e estilos gerenciais podem representar barreira invisíveis [...] para a implementação bem sucedida dos objetivos da aliança...

Aspectos inerentes às diferenças de cultura organizacional foram abordados ao se discorrer sobre os fatores de conflito das alianças. Considerando, no entanto, que o presente trabalho tem como foco a colaboração entre empresas de diferentes regiões brasileiras, as quais apresentam significativas diferenças culturais, entende-se necessária uma abordagem mais específica, ainda que breve, acerca das influências dos aspectos culturais no desempenho das alianças.

Barros (2001) destaca que o primeiro passo para a redução da possibilidade de conflitos culturais inerentes aos padrões de comportamento é elevar o nível de consciência do próprio padrão de comportamento, assim como do estilo do potencial parceiro.

Conforme Barros (2001), dentre as dimensões culturais que exercem maior influência em conflitos de cultura no ambiente corporativo, encontram-se: a concentração de poder, o coletivismo “*versus*” individualismo, a gestão de conflitos, a orientação para tarefa “*versus*” orientação para pessoas e a concepção de tempo, as quais serão aqui brevemente abordadas, com base na reflexão apresentada por Barros (2001, p. 103-123).

- Poder: a dimensão de poder apresenta valores culturais em relação ao “ser” e ao “fazer”. Culturas orientadas para o “fazer” atribuem maior foco aos resultados que os profissionais são capazes de gerar; as expectativas são claras e a agressividade para atingir metas é vista positivamente. Culturas voltadas para o “ser” valorizam a história familiar e profissional; o respeito pelo superior na hierarquia é visto como comprometimento com a organização e seus valores;
- Individualismo e coletivismo: culturas mais individualistas priorizam a valorização da

performance individual, enquanto culturas coletivistas privilegiam o desempenho coletivo. Reflexos decorrentes desse fator são verificados no processo decisório, nos quais culturas individualistas tendem a ser mais rápidas nas decisões e; no processo de colaboração, nos quais culturas coletivistas tendem a ser mais cooperativas enquanto as individualistas adotam uma postura mais competitiva;

- Sentimentos e relações: Determinadas culturas, denominadas como “específicas”, estabelecem clara separação entre a tarefa e as relações. Os discursos são “diretos”, feitos com precisão e transparência; os princípios são estabelecidos e orientam as ações independentemente das pessoas envolvidas. Em culturas denominadas como “difusas”, no entanto, as relações estabelecidas no trabalho ou fora dele não têm um limite claro. As ações ocorrem de forma mais evasiva, tácita e ambígua e a aplicação dos princípios pode depender da situação e características da pessoa que executará a tarefa;
- Concepção de tempo: Diferentes pessoas em diferentes culturas podem ter diferentes interpretações no que se refere à quantificação do tempo, à sua sequencialidade e ainda à pontualidade. Culturas com maior clareza quanto à sequencialidade do tempo e aos limites entre passado, presente e futuro, tendem a estabelecer relacionamentos mais subordinados a cronogramas e planejamentos. Determinadas culturas, por sua vez, subordinam o agendamento de reuniões com o tempo necessário para o estabelecimento das relações. Já as culturas voltadas para o futuro, caracterizam-se pelo entusiasmo com planejamento estratégico e pela abordagem de aspirações futuras.

Não se intenciona aqui esgotar o tema, mas apenas fornecer conceitos preliminares que possam suscitar o início de uma reflexão. Entende-se, no entanto, que uma reflexão mais aprofundada deve ainda contemplar os reflexos de diferenças culturais entre parceiros sobre a relação do parceiro com o seu ambiente de atuação.

2.3. Aspectos característicos das parcerias firmadas no setor do real estate brasileiro

Barros e Prates (1996) identificaram em sua pesquisa que, em razão dos diversos planos

econômicos ocorridos no Brasil, as empresas adotaram estratégias visando principalmente à sobrevivência. No entanto, puderam perceber que, considerando uma perspectiva de longo prazo, algumas organizações adotaram postura proativa, cuja atitude acreditavam que se tornaria mais abrangente e constante frente a um ambiente econômico estável mais duradouro.

Tal afirmação vai ao encontro do cenário verificado no setor do real estate entre 2006 e meados de 2008, em cujo período houve uma intensificação das atividades do setor decorrente principalmente de um panorama macroeconômico favorável e de políticas de incentivo à produção na construção civil, principalmente nos segmentos de habitação e de infraestrutura, que levou à ação proativa de empresas do setor, planejando e implementando estratégias que lhes permitissem “alavancar” o crescimento e absorver as oportunidades decorrentes de tal panorama.

Neste contexto houve ação de grandes empresas incorporadoras e/ou construtoras que, após abertura de capital encontravam-se capitalizadas e necessitavam alcançar metas agressivas para demonstrar resultados aos investidores, cujo conceito de “valor” estava pautado pelos conceitos do mercado de capitais e; a ação de pequenas e médias empresas, sociedades limitadas ou de estrutura familiar, em sua maioria com recursos financeiros limitados, que vislumbraram no “aquecimento das atividades setoriais” e nas perspectivas positivas de acesso ao crédito, possibilidades de elevar o volume de produção e o status da organização. Verificou-se ainda a ação de fornecedores e prestadores de serviço, pertencentes à cadeia produtiva do setor, no sentido de elevar a competitividade visando a absorver as oportunidades e atender às demandas do mercado.

Em pesquisa acerca da formação de alianças estratégicas na atividade de incorporações imobiliárias na cidade de São Paulo, Batalha Vasconcelos (2007) identificou grande número de alianças estratégicas tanto verticais, realizadas com fornecedores e com investidores, quanto horizontais, realizadas para a gestão compartilhada da própria aliança e dos empreendimentos objeto das alianças. Tais alianças foram constituídas com diversos objetivos, dentre os quais, a ampliação do “*landbank*”, a obtenção de recursos financeiros, a redução do ciclo de negócio, acesso a mercados, diversificação de público alvo ou a ampliação do poder de mercado de um grupo de empresas (BATALHA VASCONCELOS,

2007). A autora agrupou qualitativamente¹⁸ os tipos de alianças identificadas em sua pesquisa, as quais são apresentadas no Quadro 16.

TIPOS DE ALIANÇAS IDENTIFICADAS ESTRATÉGICAS NO MERCADO IMOBILIÁRIO DE SÃO PAULO		
Tipo de Aliança	Parceiro / Gestão	Características
Horizontais	Gestão compartilhada	<ul style="list-style-type: none"> • Acordo informal • Acordo formal • Contrato de parceria • Consórcios • Participação Majoritária no capital ou co-incorporação; • Participação minoritária no capital ou co-incorporação; • SPE (<i>joint venture</i>)
Verticais	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Acordos informais; • Acordos formais • Participação minoritária no capital do empreendimento • Participação majoritária no capital do empreendimento; • Contrato de franquia • SPE (<i>joint venture</i>); • Subcontratação.
	Investidores	<ul style="list-style-type: none"> • Acordos informais; • Acordos formais • Participação minoritária no capital ou co-incorporação; • Participação majoritária no capital ou co-incorporação • SPE (<i>joint venture</i>)

Quadro 16: Tipos de alianças estratégicas no mercado imobiliário da cidade de São Paulo
Fonte: Batalha Vasconcelos (2007, p. 150)

Dentre as alianças horizontais identificadas por Batalha Vasconcelos (2007) entre as empresas paulistanas, constatou-se a predominância dos contratos de parceria e associações por meio de SPEs, onde as empresas vislumbravam a oportunidade de somar “*know-how*” específico de forma a compartilhar conhecimento, absorver oportunidades de realizar empreendimentos de maior porte, os quais não teriam capacidade financeira e estrutura para realizar sozinhas, de ganhar escala e reduzir custos, além de potencializar a velocidade de geração de novos negócios. Este conjunto de interesses converge para um interesse fundamental, que é a obtenção de vantagem competitiva.

¹⁸ Para agrupamento das alianças, Batalha Vasconcelos adota a categorização sugerida por Eiriz (2001), com adaptações realizadas a partir do resultado de sua pesquisa. Para efeito da presente dissertação, utilizar-se á a categorização empregada por Batalha Vasconcelos, por se entender que resulta de pesquisa abrangente, detalhada e retrata as características específicas do setor do real estate.

Verificou-se neste contexto, a realização de alianças pontuais, ou seja, por empreendimento, mais comumente realizadas: (i) entre incorporadoras entre si, nas quais, em sua maioria, uma das parceiras dispunha de uma oportunidade de negócio previamente estruturado e a outra dispunha de recursos tecnológicos, financeiros ou organizacionais, necessários a complementar, viabilizar ou melhorar as condições da realização do negócio e; (ii) entre incorporadoras e construtoras, onde as construtoras dispunham de negócio previamente estruturado e, além de participarem como co-incorporadoras, tinham o interesse de realizar a construção, alinhando assim o interesse entre as partes quanto ao controle dos prazos, custos e qualidade da construção, visando assegurar os resultados planejados para o empreendimento. Conforme relatos de profissionais apresentados à Batalha Vasconcelos (2007), nestes modelos de alianças, constatava-se o alinhamento de interesses e culturas empresariais, assim como a identificação de recursos e capacidades complementares entre os parceiros.

Deve-se ressaltar que os resultados da pesquisa de Batalha Vasconcelos (2007), foram obtidos em um período de intensas modificações no mercado do real estate, imediatamente após abertura de capital de diversas empresas do setor. Neste sentido, tais resultados retratam em parte experiências de parcerias realizadas no período “pré *IPO*” e, em parte, experiências de alianças realizadas pós “*IPO*”, cujos empreendimentos ainda se encontravam em fase inicial. Assim sendo, tais resultados evidenciam as vantagens competitivas obtidas principalmente com alianças realizadas antes do “*IPO*” e identificam algumas preocupações por parte dos executivos com mudanças de características da estrutura organizacional, metas e de interesses, decorrentes de necessidades geradas a partir do “*IPO*” de suas parceiras.

Avelar e Monteiro (2007), em pesquisa realizada na cidade de Salvador, também identificaram alianças estratégicas horizontais constituídas para a realização de um ou mais empreendimentos específicos, caracterizadas pela gestão compartilhada do empreendimento, havendo casos em que um dos parceiros se responsabilizava pelo gerenciamento do empreendimento e o outro parceiro pela execução da obra e; casos em que um mesmo parceiro era responsável por ambas as atividades, atuando a outra parte apenas como investidor. Estes autores destacam que, nas parcerias estudadas, a propriedade do terreno podia influenciar ou definir o formato da aliança.

Considerando mais especificamente as estratégias de crescimento adotadas pelas

incorporadoras de capital aberto no período pós “*IPO*”, verificou-se a constituição de alianças horizontais decorrentes principalmente de duas estratégias de diversificação:

- (i) diversificação geográfica, que visava explorar mercados fora do eixo Rio-São Paulo, os quais acreditava-se estarem menos saturados. Sob esta ótica haveria possibilidades tanto de absorver uma demanda ainda não atendida, quanto de obter melhores oportunidades de ampliação do “*landbank*”, uma vez que as disputas por terrenos seriam menos acirradas do que aquelas enfrentadas na capital paulista e Rio de Janeiro. Conforme Boechat (2006), em meados de 2006 empresas consideradas entre as maiores incorporadoras daquele período já dispunham de 10% a 42% de seus lançamentos fora das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Segundo depoimento de profissional do mercado prestado à Boechat (2006), outro objetivo da expansão geográfica era a redução dos riscos de uma operação tão concentrada em São Paulo;
- (ii) diversificação do segmento de produto, passando-se a produzir empreendimentos destinados ao público de baixa renda. Esta ação visava absorver as oportunidades decorrentes de incentivos gerados por programas governamentais, associado ao segmento de produto onde se encontrava o maior déficit habitacional brasileiro, estimado naquele período em aproximadamente oito milhões de moradias (BECK, 2007).

A diversificação geográfica se deu, em alguns poucos casos por meio do desenvolvimento próprio. Deu-se, porém, mais comumente por meio de aquisições, fusões, “joint ventures” e parcerias com empresas locais, as quais dispunham do conhecimento das particularidades do mercado regional e, em muitas situações, dispunham de oportunidades de negócios previamente estruturadas e/ou de *landbank* a ser alocado na parceria e, por outro lado, necessitavam tanto ampliar sua capacidade financeira para suportar os investimentos exigidos pelos empreendimentos, assim como para atender os critérios para obtenção de linhas de crédito à produção junto às instituições financeiras.

No modelo de parceria identificou-se alianças em nível de empreendimento, por meio da constituição de SPEs, envolvendo o aporte de capital, onde a empresa menor ou local aportava terreno, construção e gerenciamento da obra e a empresa de maior porte, aportava investimento e gestão (Souza, 2011, p. 50) e; alianças em nível de empresa, firmadas por meio

de acordos formais ou termos de compromisso¹⁹, sem aporte de capital, objetivando a prospecção e direito de preferência por parte da empresa de maior porte na co-incorporação de futuros empreendimentos imobiliários prospectados pela empresa menor ou de atuação local. Tais acordos contemplavam o comprometimento da empresa menor em oferecer à parceira um volume pré-estabelecido de novos negócios. Verificou-se ainda contratos de consórcio entre as partes, objetivando gerir empreendimentos e SPEs, onde a empresa maior, em sua maioria, figurava como líder.

A diversificação de segmento de produtos também se deu por meio de parcerias e, em alguns casos, por meio de fusões ou aquisições. O

Quadro 17 apresenta uma compilação do levantamento realizado por Souza (2011) e a relação das principais estratégias adotadas pelas empresas de capital aberto no período dentre 2006 e 2010.

Empresa	Aquisição	Fusão	Joint Venture	Parcerias
Cyrela	4	0	7	12
Gafisa	2	0	1	9
Rossi	0	0	2	9
CCDI	1	0	0	7
Tecnisa	0	0	0	7
Even	0	0	0	7
PDG	5	1	1	6
Eztec	0	0	0	6
Agra	1	2	1	5
Abyara	0	2	0	5
Helbor	0	0	0	4
Klabin	0	1	0	3
Rodobens	0	0	0	3
MRV	2	0	0	1
JHSF	1	0	0	1
Trisul	0	0	0	1
Brascan	1	1	0	0
Company	0	1	0	0
Total	17	8	12	86

Quadro 17: Modelos de alianças estratégicas adotadas por empresas de capital aberto
Fonte: Souza (2011)

Considerando apenas a modalidade “parcerias” objetivando a expansão geográfica verificou-se maior volume de alianças realizadas entre as empresas de capital aberto e empresas localizadas nas regiões Norte e Nordeste, conforme relacionado no Quadro 18.

¹⁹ Conforme definições adotadas por Souza, acordos formais ou termos de compromisso caracterizam-se pela formalização de um protocolo de intenções, visando à realização de empreendimentos imobiliários conjuntamente.

Parcerias Visando Expansão Geográfica			
Empresa	Regiões Norte e Nordeste	Outras regiões	Total
Cyrela	4	5	9
Gafisa	5	3	8
Rossi	6	3	9
CCDI	0	6	6
Tecnisa	3	4	7
Even	4	2	6
PDG	1	5	6
Eztec	0	0	0
Agra	3	2	5
Abyara	0	0	0
Helbor	1	3	4
Klabin	0	2	2
Rodobens	0	2	2
MRV	0	1	1
JHSF	1	0	1
Trisul	0	1	1
Brascan	0	0	0
Company	0	0	0
Total	28	39	67

Quadro 18: Parcerias realizadas entre empresas de capital aberto.

Fonte: Souza (2011)

Sob outra ótica, verificou-se que das 18 empresas analisadas, 89% realizaram alianças sob o modelo de “parcerias” com empresas locais, sendo que 87,5% destas empresas realizaram tais parcerias objetivando a expansão geográfica e 50% destas constituíram parcerias nas regiões Norte e Nordeste. Tais resultados encontram-se detalhados no Quadro 19.

Objetivo e região da parceria	Quantidade de Empresas	
	Total empresas "EP"	"EPs" com 4 ou mais parcerias
"EPs" realizaram "parcerias"	16	11
"EPs" realizaram "parcerias" para expansão geográfica	14	9
"EPs" realizaram "parcerias" para expansão geográfica no N/NE	9	4

Quadro 19: Quantidade de empresas de capital aberto que constituíram parcerias.

Fonte: Souza (2011)

Conforme Souza (2011) a predominância da adoção de parcerias como estratégia para a expansão geográfica pode ter ocorrido em função da “[...] maior flexibilidade, rapidez de acesso ao novo negócio e baixo custo de saída em relação às outras estratégias” (SOUZA, 2011).

Ao analisar a influência das estratégias adotadas pelas empresas do real estate brasileiro, nos resultados por elas obtidos, Souza (2011) observou que, em sua maioria, as empresas que realizaram parcerias visando o espalhamento geográfico e de segmento de produto obtiveram posicionamento de médio a baixo, frente ao conjunto do mercado, o que entende-se derivar de dificuldades inerentes ao controle e “[...] gestão dos negócios à distância” e “[...] financiamento dos parceiros” Souza (2011).

Ainda que o foco do presente item seja a abordagem sobre as características das parcerias e não sobre o ambiente de atuação, ao se mencionar sobre os resultados obtidos pelas empresas, cabe um parêntese sobre alguns aspectos inerentes ao estado do “novo mercado”, decorrente do período pós “*IPOs*”, que deveriam ser contemplados no “novo planejamento” das empresas de capital aberto: a disciplina para planejar e decidir como aplicar a nova proporção de recursos disponíveis e sua concentração ou não em segmentos do mercado, dispersos por renda ou geograficamente; a derivação de recursos para nichos de mercado; a capacidade de fornecedores e prestadores de serviço para suprir a demanda no médio prazo; a evolução dos custos da construção e seus possíveis reflexos nos preços (ROCHA LIMA JR., 2007).

Rocha Lima Jr. (2007) já destacava que o “novo mercado”, caracterizado pela alavancada disponibilidade de recursos financeiros, por novas obrigações com investidores, por patamares de oferta e dimensões de empresas muito elevados comparativamente às suas raízes, exigiria das organizações de real estate estruturas e sistemas diferenciados para decisão e gestão. Sob esta ótica, Rocha Lima Jr. (2007) menciona que o desempenho das empresas de capital aberto estaria vinculado à sua capacidade de compreender sua nova escala, de romper com sua história e “inovar” traçando o perfil da nova organização, com dinâmica de decisão e imersão ao risco mais conservadores e sistemas de gerenciamento mais agressivos, com a desconcentração de decisões operacionais. No que se refere aos sistemas de decisão, esse autor destaca a importância de: (i) produzir indicadores de demanda que possam suprir a falta de informação com a qual as empresas estavam atuando, embasar análises do potencial de inserção de mercado de produtos e a respectiva decisão de adquirir o terreno e realizar o empreendimento; (ii) de inovar as análises da qualidade do investimento, a fim de lastrear as decisões em informações de qualidade e; (iii) de “transferir a hierarquia de decisão de investimento para o nível da empresa responsável pela tomada de risco inerente ao verificado na compra de um terreno” (ROCHA LIMA JR., 2012b).

Referindo-se ao alargamento da base geográfica, Rocha Lima Jr. (2007) aponta ainda a importância de se inovar no desenho do sistema de decidir pelos empreendimentos, sendo tão mais conservadora quanto maior a “distância”, a qual é traduzida em “conhecimento acumulado de empreendimentos já vividos”. Assim sendo, inovar pode representar a adoção de fatores de mitigação de riscos mais agudos do que os usuais e, na implantação do empreendimento, representa a constituição de regras de gerenciamento para projetos, suprimentos, gestão e parcerias na produção, com decisão descentralizada, o que implica em normatização e treinamento (ROCHA LIMA JR., 2007).

Considerando também que em grande parte destas parcerias as “ELs” ficaram encarregadas da construção dos empreendimentos, Rocha Lima Jr. (2012a) aponta alguns aspectos relacionados à gestão da construção que deveriam ter sido contemplados pelas “EPs” no planejamento da aliança:

- (i) construir sob a administração de um terceiro sob especificação de metas de custos, prazo e qualidade da empresa líder. Impor incentivo, acompanhado de penalidade, no sentido inverso, para cumprimento de metas;
- (ii) medir a capacidade financeira do construtor para arcar com a responsabilidade de construir na escada do empreendimento e com as penalidades a serem eventualmente imputadas, [o que vai ao encontro de abordagens já apresentadas quanto aos critérios de seleção de parceiros];
- (iii) vestir o contrato de construção com um seguro, caso o risco do contrato não possa ser quantificado. Não fazer a parceria, caso não seja possível identificar e mensurar os limites de risco a que a empresa líder se expõe;
- (iv) impor na formação do preço as margens de segurança para cobertura dos desvios de custos;
- (v) instalar um sistema de gerenciamento operacional, para controlar custos e prazos, capaz de emitir os sinais de aviso de desvios com a antecedência requerida, conforme já mencionado;
- (vi) avaliar a competência do sistema de suprimentos do construtor, para julgar a oportunidade de instalar um sistema centralizado, de responsabilidade das [EPs], para adquirir os suprimentos de maior representatividade na hierarquia dos custos;
- (vii) estabelecer uma rotina de julgamento da qualidade dos parceiros e do risco embarcado em cada negócio sob este formato, e balizar a hierarquia da decisão sobre os contratos;

Portanto, Rocha Lima Jr. (2009) atribui aos resultados inesperados, alcançados pelas empresas do setor, no período “pós *IPO*” e pós-parcerias, a ausência de um planejamento estratégico e tático adequado à escala das corporações e ao risco do real estate. Para este autor

a “inserção de mercado, perfil de produto, espalhamento geográfico, métodos de hierarquização da decisão, de gestão e de controle, devem ser revistos sob um prisma crítico, especialmente quanto à adequação em análises de risco.” (ROCHA LIMA JR., 2009, p.7).

No que se refere à flexibilidade e menores custos de saída do negócio, Souza (2011, p.161) destaca que

O limite máximo de flexibilidade de uma empresa de real estate está nas empresas de incorporação pura, que terceirizam as atividades de construção ou fazem com parceiros.

Em sua pesquisa, este autor identificou apenas uma empresa com este perfil, a qual apresentou desempenho relativo inferior ao conjunto do mercado, cujo resultado pode decorrer do fato de tal “[...] flexibilidade abrir discussões para decisões de nível estratégico dos gestores das organizações [envolvidas, visando o melhor desempenho]” (SOUZA, 2011, p. 161). Em curto prazo, este cenário “[...] pode significar alta especialização, menos flexibilidade e, [...] no longo prazo, [representar] diversificação e alta flexibilidade, havendo, neste sentido, a busca por um ponto ótimo que possa fazer com que a empresa gere hoje e futuramente os resultados esperados” (SOUZA, 2011, p.161).

Mediante esta análise, pode parecer natural que empresas mais flexíveis que “[...] buscam as melhores oportunidades por meio de competências externas e [...] parcerias [...] apresentem menor capacidade de geração de desempenho em momentos onde se verifica uma estabilidade [decorrente de maior equilíbrio entre oferta e demanda]; no entanto, [tais empresas] podem estar melhor preparadas ao se depararem com momentos de ruptura, apresentando maior capacidade de geração de desempenho” (SOUZA, 2011, p.161).

Cabe aqui mencionar que ao relatar os resultados encontrados por Souza (2011), foram enfatizados os resultados decorrentes de parcerias que objetivaram a diversificação geográfica, tendo em vista o foco desta pesquisa.

Ainda que não seja o foco do presente trabalho, vale mencionar apenas a título de contextualização do mercado, que houve também no período a intensificação de parcerias entre empresas incorporadoras e empresas gestoras de fundos de investimentos sendo que, estas últimas captam recursos de investidores nacionais e estrangeiros, investem em no mercado imobiliário e gerenciam tais investimentos. Neste modelo de parceria, no entanto,

geralmente a empresa gestora de investimentos fica responsável pela gestão financeira do negócio, ficando a gestão da incorporação e das obras, sob a responsabilidade da empresa incorporadora, diferentemente do modelo de gestão compartilhada, objeto de estudo deste trabalho.

No que se refere a parcerias entre empresas do real estate nacional e empresas estrangeiras do real estate, identificou-se apenas alguns casos pontuais, dentre os quais a parceria de empresas nacionais com empresas de origem Mexicana, Portuguesa e Espanhola. Possivelmente ocorreram outros casos, porém de menor evidência. Verificou-se ainda a participação acionária de empresas estrangeiras em empresas de capital aberto do real estate, o que não se caracteriza como uma parceria propriamente dita, mas sim como aquisição de títulos de investimento ou cotas de participação.

2.4. Ações adotadas no período pós-parceria

Passados aproximadamente três anos do início do período caracterizado pela intensa constituição de parcerias entre empresas do real estate, a partir de 2010 verificou-se no setor um período de “acomodação”, o qual Alencar (2012) denominou de ciclo de consolidação pós IPO²⁰. Verificou-se, nesta fase, a consolidação de três tipos característicos de empresas: (i) as muito grandes, que deram continuidade ao processo de aquisição e parcerias com empresas menores, as quais mantiveram a estratégia de diversificação adotada inicialmente; (ii) aquelas consideradas médias, que mantiveram, de forma mais moderada relativamente às grandes, a estratégia de diversificação, porém sem ações relevantes de expansão e; (iii) empresas menores, de nicho, que, apesar de terem capital aberto, atuam com foco em cada projeto, individualmente (ALENCAR, 2012).

Foi também a partir de 2010 que, tendo se concluído o ciclo de parte dos empreendimentos objeto das parcerias, as empresas começaram a avaliar os resultados gerados por esses empreendimentos e respectivos reflexos em seus balanços.

Balanços divulgados pelas companhias de capital aberto referente ao exercício de 2010 mostraram que algumas empresas foram capazes de obter lucro líquido entre 70% e 80%

²⁰ Initial Public Offering (Termo em inglês para Oferta Pública Inicial).

superiores ao ano anterior, conforme apresentado no Quadro 20. Destaca-se ainda, o caso da Gafisa, que alcançou lucro líquido 309% superior a 2009. Enquanto o balanço de algumas empresas registrou tais altas, determinadas companhias apresentaram queda nos lucros e margens líquidas, comparativamente ao ano anterior, conforme destacado no referido quadro. Rocha Lima Jr, em entrevista à Lourençon (2011), menciona que tais resultados carregavam resquícios da crise financeira de 2008, sendo que as empresas que souberam guardar estoques e restringir lançamento durante a turbulência obtiveram melhores resultados. Por outro lado, os resultados negativos refletiam, não somente consequências do cenário macroeconômico, mas também ineficiência de algumas parcerias realizadas.

Resultados das empresas de capital aberto - exercício 2010				
Empresa	Lucro líquido ou Ebtida (R\$ mil)*	Variação em relação a 2009 em pontos percentuais	Margem líquida	Variação em relação a 2009 em pontos percentuais³
Brookfield	744.700 ¹	101,0%	11,1%	-0,1
CCDI	143.200 ²	146,9%	13,9%	2,6
Cyrela	600.200 ²	-17,7%	12,3%	-5,6
Even	252.500 ²	102,9%	13,0%	1,4
Eztec	243.700 ²	49,6%	38,3%	--
Gafisa	416.000 ²	309,0%	12,8%	--
MRV	634.000 ²	82,7%	21,0%	-0,1
PDG	1.470.000 ¹	71%	15,1%	-2,0
Rossi	350.000 ²	72%	14,0%	1,1
Tecnisa	200.000 ²	81%	14,7%	---
Trisul	39.000 ²	-24%	5,0%	-4,2
Viver/Inpar	140.100 ¹	209,5%	8,7%	6,0

*Moeda da data de divulgação dos resultados. A reportagem, fonte dos dados, é de maio de 2011. Porém, não há informações na reportagem se o mês base da moeda é maio de 2011 ou o mês de conclusão dos relatórios das empresas;

¹Ebtida: algumas empresas divulgaram, na reportagem, somente o Ebtida, não divulgando o lucro líquido;

²Lucro líquido;

³Algumas empresas não divulgaram, na reportagem, a diferença em pontos percentuais da margem líquida em relação a 2009.

Quadro 20: Resultados das empresas de capital aberto - exercício 2010.

Fonte: Lourençon (2011)

A queda de desempenho sinalizada no balanço de algumas empresas em 2010 tornou-se mais abrangente e intensa nos anos de 2011 e 2012, quando diversas companhias registraram prejuízos relevantes conforme apresentado nos Gráficos 1 e 2 adiante. Tais resultados foram atribuídos principalmente ao rápido e intenso crescimento das operações, associado ao planejamento inadequado “desse crescimento”.

Lucro líquido indicado em R\$ milhões de 2012. Ambos os gráficos: valores indicados como “zero” correspondem à informação não disponível

Gráfico 1: Lucro líquido 2010 a 2012
Fontes: Lourençon (2011); Netto (2013)

Gráfico 2: Margem líquida 2010 a 2012
Fontes: Lourençon (2011); Netto (2013)

O movimento de crescimento das companhias logo após o evento dos “*IPOs*” tinha como um dos principais objetivos a valorização do preço de suas ações cotadas na bolsa de valores para atender às expectativas dos investidores. Diante da queda de desempenho, os resultados foram exatamente inversos. Analisando o Índice de Real Estate (IRE) publicado mensalmente pelo Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), referente ao período de 2006 e 2012, verifica-se que do início de 2006 até meados de 2007, o IRE fica um pouco acima do Índice da Bolsa de Valores de São Paulo (Ibovespa). A partir de então, apresenta uma queda acentuada até o final de 2008, permanecendo a partir daí acompanhando a variação do Ibovespa. Ao se analisar isoladamente o valor dos preços das ações de algumas destas empresas, verifica-se, no entanto, forte queda a partir de 2010, culminando em 2012, após a divulgação dos balanços de 2011. (ROCHA LIMA JR., 2012a).

O despreparo das organizações para atuar na nova escala assumida comprometeu os processos de planejamento e controle dos empreendimentos, refletindo no desvio de prazos e custos de construção. O aumento de estoque de produtos, decorrente do elevado volume de lançamentos, em alguns casos, incompatíveis com capacidade e velocidade de absorção do mercado, também influenciou nos referidos resultados.

Associada às questões de planejamento, houve também acomodações no cenário macroeconômico, como reflexos da crise financeira ocorrida entre 2008 e início de 2011. Como parte dos reflexos da crise pode-se citar: (i) de um lado o crédito para a produção se tornou mais seletivo, de forma que empresas que internaram grandes volumes de seu capital em aquisição de terrenos, tiveram dificuldades para obter recursos financeiros para a realização dos empreendimentos, o que levou algumas empresas a recolocar no mercado parte de seu “*landbank*”; (ii) de outro lado reduziu-se a confiança do comprador final, o que levou as pessoas a adiarem decisões de assunção de dívidas a longo prazo, como é o caso do produto do real estate. Soma-se a isto maior restrição para o fornecimento de linhas de crédito à comercialização por parte das instituições financeiras. Tais questões macroeconômicas também estão ligadas ao planejamento, tendo em vista que as análises da qualidade do investimento que embasam a validação de empreendimentos imobiliários devem contemplar, além do cenário referencial (aquele que se acredita mais provável acontecer), o cenário mediante stress, ou seja, perante “*perturbações*” nas variáveis tais como, velocidade de vendas, custos e preços, que sofrem influência da macroeconomia.

Diante dos resultados apresentados em 2011, já em 2012 as empresas começaram a rever suas estratégias, reduzindo metas de crescimento, de volume de lançamentos e atribuindo maior foco na conclusão das obras em andamento e no controle de caixa. Mas foi em 2013 que tal postura se intensificou no mercado, sendo que muitas organizações começaram desmobilizar bases regionais, fora de sua região de origem, cancelar parte das parcerias, assumindo controle total sobre a gestão da incorporação e da construção de alguns empreendimentos em andamento, objeto destas parcerias e, na maioria dos casos em que se mantiveram as parcerias, estas permaneceram apenas para conclusão dos empreendimentos em andamento, porém, com previsão de encerramento mediante a entrega total dos empreendimentos.

O ano de 2013 ficou caracterizado com um ano de consolidação, onde, em sua maioria, as empresas de capital aberto divulgaram estratégias voltadas para o foco na geração de caixa, no estabelecimento de operações em sua região de origem de atuação e em produtos que, originalmente, faziam parte de seu “*core business*”. A revisão e/ou implantação de governança corporativa, maior controle da engenharia e dos canteiros de obra e a realização de obras com a engenharia própria, no caso das empresas que, além de incorporadoras, atuavam também como construtoras, foram também aspectos que fizeram parte da revisão da postura dessas organizações.

Apesar dos desvios de custos, atrasos e resultados inesperados terem sido atribuídos principalmente à diversificação geográfica e de segmento de produtos por meio de parcerias, entende-se que a ineficiência não está na parceria em si, mas na ausência de um planejamento adequado para a realização das mesmas e que fosse compatível com os planos de crescimento das organizações.

Embasando-se em tais experiências e nos conceitos teóricos, o presente trabalho visa a contribuir com reflexões que possam auxiliar no planejamento e condução de futuras parcerias, a fim de que alcancem o desempenho esperado.

3. ESTUDOS DE CASO – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados dos dados primários, obtidos a partir da aplicação dos questionários tanto às empresas paulistas de capital aberto – “EP”, como às empresas locais - “EL”.

Participaram da pesquisa cinco empresas de capital aberto, novo mercado, selecionadas conforme critérios descritos na metodologia, denominadas no presente trabalho como “EP”, e três empresas locais, que realizaram parcerias com uma das “EPs” entrevistadas.

Além das empresas diretamente envolvidas nas parcerias, foram entrevistadas empresas de consultoria que estiveram diretamente envolvidos em atividades relacionadas às parcerias e que acompanharam sua constituição e evolução. As informações obtidas junto a estes consultores reforçam os resultados obtidos junto às empresas incorporadoras, agregando consistência aos resultados, considerando principalmente a “imparcialidade” sobre tais informações.

Os resultados são apresentados destacando os relatos das “EPs”, das “ELs” e das empresas de consultoria, explicitando a visão de cada uma das partes acerca de cada tema abordado. Visando a preservar a identidade das empresas entrevistadas, estas serão referenciadas por meio de letras do alfabeto, sendo que a ordem foi adotada aleatoriamente, não representando nenhum tipo de hierarquização. Ressalta-se, no entanto, que todas as “EPs” entrevistadas são empresas incorporadoras e construtoras de grande representatividade no setor, as quais, antes da estratégia de diversificação geográfica, atuavam principalmente no eixo Rio-São Paulo, predominantemente nas capitais e, após abertura de capital entre 2005 e 2007, passaram a atuar em diversas regiões brasileiras, sendo que as entrevistas foram realizadas com foco nas parcerias realizadas nas regiões Norte e Nordeste. Os perfis de atuação destas “EPs” são apresentados no Quadro 21 que se segue.

Empresas “EP”	Tempo de Atividade	“Core Business”
Empresa EP_A	Entre 30 e 40	Ao longo de sua história, atuou tanto com produtos residenciais de alto padrão como residenciais para o público de baixa renda. No período pré-abertura de capital, no entanto, atuava principalmente no segmento residencial de médio, médio alto e alto padrão, passando a atuar, posteriormente, também no segmento de loteamentos.
Empresa EP_B	Mais de 50 anos	Atuante com maior foco no segmento residencial de média, média alta e alta renda, após abertura de capital passou a atuar também no segmento econômico por meio de marca própria;
Empresa EP_C	Entre 30 e 40	Tem maior foco em empreendimentos residenciais de médio e alto padrão, atuando também em empreendimentos comerciais.
Empresa EP_D	Entre 10 e 20 anos	Tem foco voltado para empreendimentos residenciais de médio padrão e destinados ao segmento econômico. De forma complementar, atua no segmento comercial e de loteamentos.
Empresa EP_E	Mais de 50 anos	Originou-se com foco na incorporação de empreendimentos comerciais e residenciais de médio e alto padrão. Passou a atuar com empreendimentos residenciais no segmento econômico por meio de marca própria.
Empresas “EL”	Tempo de Atividade	“Core Business”
Empresa EL_A	Entre 15 e 20 anos	Atuante na cidade de Manaus, está entre as três empresas mais representativas da sua região de atuação. Tem na incorporação o seu negócio principal, atuando também como construtora. Tem maior foco na incorporação e construção de empreendimentos residenciais de alto e médio padrão, além de empreendimentos comerciais. Atua também, com menor enfoque, na incorporação e construção de produtos do segmento residencial econômico e na construção de produtos hoteleiros.
Empresa EL_B	Entre 20 e 25 anos	Atuante em Salvador – BA, encontrava-se, no período que precedeu as parcerias estudadas, entre as três empresas de maior representatividade local*. Tem a incorporação como atividade principal, atuando também como construtora. Seu foco principal são empreendimentos de alta e média renda, realizando também empreendimentos comerciais e, com menor foco, “segunda residência”.
Empresas de Consultoria	Tempo de Atividade	“Core Business”
EC_1	NA	Empresa com larga experiência em consultoria nas áreas técnica, tecnológica e de gestão, abrangendo todas as etapas do ciclo de empreendimentos imobiliários;
EC_2	NA	Empresa especializada em assessoria financeira para processos de parcerias, “joint ventures”, fusões e aquisições.

* O respondente não soube informar a atual posição da empresa e, não há informações disponíveis no site que possibilitem tal averiguação.

Quadro 21: Perfil das empresas entrevistadas.

Elaboração da autora baseada em informações disponíveis no site das incorporadoras e nas entrevistas realizadas

Ambas as “ELs” apontaram como parte de suas atividades principais a originação de negócios para a realização de incorporações em parceria, cuja atividade destacou-se como mais representativa do que a prestação de serviços de construção.

Cabe ainda mencionar que uma das “ELs” entrevistadas já obtinha experiências de parcerias realizadas anteriormente com outras empresas construtoras e incorporadoras locais, cujas parcerias foram realizadas por meio de constituição de SPEs para desenvolvimento e realização de empreendimentos específicos. Estas parcerias locais visavam principalmente à realização de empreendimentos de maior porte, os quais as empresas não conseguiriam realizar isoladamente e; unir-ser ao concorrente de forma a reduzir disputas de mercado e disputas por terrenos e consequente elevação de preços dos mesmos.

3.1. Perfil dos respondentes

Nas “EPs” foram entrevistados tanto profissionais que ocupam cargos gerenciais, visando a obter informações sob o ponto de vista operacional, assim como profissionais responsáveis por decisões estratégicas, sendo que, em algumas empresas, foi possível realizar a entrevista com ambos os níveis hierárquicos e em outras, entrevistou-se somente um dos profissionais. Nas “ELs”, as entrevistas foram realizadas com profissionais responsáveis por decisões estratégicas e, nas empresas de consultoria, os respondentes foram os sócios diretores das mesmas. O perfil dos respondentes encontra-se mais detalhado no Quadro 22.

Empresas “EP”	Âmbito de atuação	Características dos respondentes
Empresa A	Nível operacional	Tempo de atividade na empresa: aproximadamente 5 anos Atuou diretamente na coordenação e condução das parcerias realizadas na região em estudo;
	Nível estratégico	Tempo de atividade na empresa: aproximadamente 7 anos Esteve envolvido no planejamento estratégico das parcerias;
Empresa B	Nível operacional	Atuou ativamente na implantação e condução das parcerias no NE. Não informado tempo de atividade e profissional não atua mais na organização;
	Nível estratégico	Atuou ativamente na condução das parcerias, mais estreitamente na área de engenharia. No entanto detém conhecimento dos processos que envolveram a preparação e constituição das parcerias;
Empresa C	Nível operacional	Tempo de atividade na empresa: aproximadamente 3 anos. Atua diretamente na gestão das operações da organização na região Norte e tem conhecimento sólido das parcerias realizadas na região;
Empresa D	Nível operacional	Tempo de atividade na empresa: aproximadamente 6 anos e meio. Atuou mais estreitamente na área de engenharia, no acompanhamento das operações decorrentes das parcerias;
	Nível estratégico	Tempo de atividade na empresa: aproximadamente 2 anos Em função da posição que ocupa, tem conhecimento sólido das operações, apesar de não ter atuado ativamente na fase de estabelecimento das parcerias. Atualmente é responsável por importantes decisões estratégicas;
Empresa E	Nível estratégico	Tempo de atividade na empresa: aproximadamente 10 anos Teve envolvimento ativo na prospecção e direcionamento estratégico das parcerias, além de negociações e consolidação dos contratos.

Continua

Continuação

Empresas "EL"	Âmbito de atuação	Características dos respondentes
EL_A	Nível operacional e estratégico	Tempo de atividade na empresa: mais de 7 anos Acompanhou ativamente as negociações para constituição das parcerias, assim como sua evolução e realização dos empreendimentos objeto das parcerias;
EL_B	Nível estratégico	Tempo de atividade na empresa: aproximadamente 16 anos Envolvimento ativo nas negociações e decisões para constituição das parcerias, acompanhamento e participação ativa nas decisões relativas aos produtos e na gestão financeira e da construção dos empreendimentos.
Empresas de Consultoria	Características dos respondentes	
EC_1	Sócio Diretor Responsável por consultorias direcionadas ao real estate; Prestou consultorias voltadas para empreendimentos objeto das parcerias e acompanhou evolução e resultados dos referidos empreendimentos;	
EC_2	Sócio Diretor Responsável por consultorias financeiras voltadas principalmente para fusões, aquisições e parcerias.	

Quadro 22: Perfil dos respondentes.

3.2. Apresentação dos resultados

Tendo em vista a natureza qualitativa dos dados resultantes da pesquisa, inerente à metodologia adotada para compilação e análise dos dados, aplicou-se o método de redução do texto original por meio de codificação e categorização, utilizando-se mais especificamente, a codificação temática. Conforme Flick (2004), a codificação é o processo pelo qual os dados são fragmentados, conceitualizados e, posteriormente, agrupados e reintegrados conforme os conceitos estabelecidos. Como etapa subsequente da análise, a categorização refere-se ao resumo dos conceitos estabelecidos em conceitos genéricos.

Conforme procedimento da codificação temática, desenvolve-se inicialmente um sistema de categorias para um caso único, cuja estrutura será aplicada à análise dos demais casos, podendo ser revista mediante a análise de cada caso. Esta estrutura permite a comparação dos casos, ajudando a pormenorizar diferenças e semelhanças entre os diversos casos.

Visando a facilitar a interpretação e análise dos resultados, as informações foram conceituadas e categorizadas com base no referencial teórico, onde se buscou associá-las às fases de uma parceria abrangendo as fases de formação, implementação e desenvolvimento. As

dificuldades apontadas foram categorizadas em dificuldades de natureza cultural (cultura regional), dificuldades inerentes ao planejamento estratégico, dificuldades de natureza comercial e de natureza operacional.

Na intenção de não tornar a análise “repetitiva”, procurou-se consolidar respostas que contivessem as mesmas informações.

Dados secundários, extraídos de notícias publicadas em artigos acadêmicos, periódicos, revistas setoriais e web sites são mencionados no decorrer da exposição dos resultados, de forma a ratificar e/ou facilitar a compreensão dos dados primários apresentados.

3.2.1. Aspectos relacionados à formação das parcerias

A fase inicial da pesquisa foi estruturada visando a compreender como se deu o processo de seleção da empresa local por parte das “EPs”, cujo processo envolve entender como ocorreu o início da relação entre as partes, o perfil das “ELs”, os critérios adotados pelas “EPs” para seleção dos parceiros e os instrumentos jurídicos adotados para formalização das parcerias. Buscou-se ainda compreender as principais dificuldades identificadas no momento da negociação entre as partes para constituição das parcerias.

Cabe mencionar que, em alguns casos, as empresas respondentes constituíram parcerias com mais de uma “EL”, além de terem realizado parcerias para a realização de mais de um empreendimento com a mesma “EL”. Portanto, no decorrer das entrevistas, os respondentes atribuem parte das informações às parcerias de forma geral, exemplificando com experiências obtidas em mais de uma parceria e outra parte das informações referem-se a parcerias específicas de um empreendimento ou parceiro. Ao longo da apresentação dos resultados buscar-se-á esclarecer que informações se referem a parcerias específicas.

3.2.1.1. Características das “ELs”

Visando a apresentar um panorama geral do perfil das empresas locais que realizaram

parcerias com as “EPs”, apresenta-se no Quadro 23 as principais características das “ELs” mencionadas pelas “EPs” entrevistadas. Deve-se ressaltar que as características apresentadas não se restringem às “ELs” que compuseram o estudo de caso, mas remetem ao “leque de ELs” parceiras das “EPs”, considerando que cada “EP” realizou parcerias com diversas empresas locais. Isto justifica o apontamento de duas ou três diferentes características para determinados atributos.

Empres a “EP”	Características das “ELs” parceiras de cada “EP” – Estrutura e Processos – Período que Precedeu as Parcerias						
	Tempo Atividade	Principais atividades	Quant. funcionários Técnicos + adm.	* Posicionamento no mercado local	Certificação Programa de Qualidade	Composição Mão de Obra (equipe de obra)	Equipe de vendas**
“EP” A	> 10 anos	<ul style="list-style-type: none"> • Construção • Incorporação 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 21 e 50 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre as 3 primeiras; • Entre 4ª e 5ª; 	<ul style="list-style-type: none"> • PBQP-h 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% MDO própria antes da parceria (>100 funcionários); • Após parceria, mediante aumento do volume da produção, passou a adotar em torno de 40% de MDO terceirizada; 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrata da
“EP” B	>10 anos	<ul style="list-style-type: none"> • Construção • Incorporação 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe compacta 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre as 3 primeiras; 	<ul style="list-style-type: none"> • PBQP-h • ISO 	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximadamente 60% MDO própria e o restante empreitada; • MDO própria > 100 funcionários; 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrata da
“EP” C	5><7 anos > 10 anos	<ul style="list-style-type: none"> • Construção • Incorporação 	<ul style="list-style-type: none"> • < 20 	<ul style="list-style-type: none"> • Não era muito conhecida • Entre as 3 primeiras; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possuía 	<ul style="list-style-type: none"> • MDO própria; 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrata da
“EP” D	> 10 anos	<ul style="list-style-type: none"> • Construção • Incorporação 	<ul style="list-style-type: none"> • Não informado 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre as 3 primeiras; 	<ul style="list-style-type: none"> • PBQP-h 	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximadamente 20% MDO própria e o restante empreitada; • > 100 funcionários entre obras e escritório 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrata da
“EP” E	5><7 anos > 10 anos	<ul style="list-style-type: none"> • Construção • Incorporação 		<ul style="list-style-type: none"> • Entre as 3 primeiras; • Empresas mais jovens, menos consolidadas 	<ul style="list-style-type: none"> • PBQP-h 	<ul style="list-style-type: none"> • MDO mista; 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrata da

* Posicionamento de mercado considerando volume de unidades lançadas no período que precedeu a parceria

** Algumas empresas criaram equipe de vendas “in house” com o desenvolver das parcerias;

Quadro 23: Características das “ELs”.

No que se refere à composição da mão de obra, verifica-se, em determinadas situações, a participação de “EPs” na decisão da terceirização: “...a “EP” preferia terceirizar...preferia adotar praticamente 90% de MDO terceirizada e, ao final, a “EL” culpou a terceirização [pela dificuldade de controle]. Outra mudança estrutural verificada foi a inclusão de venda “*in house*”, iniciada com a equipe de vendas de algumas “EPs” e ampliada com equipe local, ao longo da parceria.

Quanto à estrutura organizacional e forma de governança das “ELs”, verificou-se uma estrutura hierárquica reduzida, formada, em sua maioria, por diretor, coordenador ou gerente, técnicos e estagiários, sendo que as decisões estratégicas ficavam centralizadas na diretoria envolvendo, em algumas estruturas, a participação das gerências.

O crescimento da operação das “Els” levou determinadas empresas a criarem uma diretoria profissionalizada, cuja alteração, por um lado trouxe benefícios para a gestão e, ao mesmo tempo, levaram os “donos de empresas” a se distanciarem um pouco das operações.

3.2.1.2. *Due dilligence* realizada pelas “EPs”

O Quadro 24 apresenta, de forma comparativa, os principais aspectos analisados pelas “EPs” no processo de “*due dilligence*” que integrou a fase de seleção dos parceiros. Verificou-se como aspectos de maior representatividade, na primeira fase de seleção, a experiência da empresa local, sua posição e imagem na região de atuação, cuja preocupação pode ser verificada ao se analisar as informações apresentadas no Quadro 23. O fator “imagem da empresa local” foi apontado como fator eliminatório, sendo que, para algumas das “EPs” respondentes, a busca por informações inerentes a pesquisas de satisfação de clientes finais integrou o processo de “*due dilligence*”. Relatos como “...a empresa [EL] era líder de mercado, com evidente satisfação do mercado em relação aos produtos” evidenciam tal preocupação. Tal aspecto foi relatado também pelas próprias “ELs”, que afirmaram terem sido procuradas devido ao seu posicionamento no mercado.

Conforme os respondentes, a principal fonte das informações mencionadas no Quadro 24 foi a própria empresa local, sendo que informações complementares foram obtidas junto a

imobiliárias locais, entidades de classe, bancos e pesquisas de mercado.

Análises Realizadas pelas EPs para Amparar Decisão de Fimar Parcerias																				
Etapa do Empreendimento	Critérios de análise adotados pelas “EPs”																			
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
	Eliminatório					Classificatório					Elucidativo					Não Analisado				
Portfólio de empreendimentos da “EL” no segmento objeto de interesse da “EP” (média renda / média-alta e alta renda);																				
Quantidade de unidades lançadas pela “EL” na região, relativamente à concorrência local;																				
Velocidade de vendas dos empreendimentos lançados pela “EL”, relativamente à concorrência local;																				
Velocidade de vendas dos empreendimentos lançados, independentemente da concorrência;																				
Quantidade de empreendimentos entregues com atraso superior a 6 meses;																				
Necessidade recorrente de alteração de produto após lançamento;																				
Estoque de unidades (pós-obra). Percentual aceitável para a “EP” (por empreendimento);																				
Estratégias de vendas e marketing alinhados com as estratégias e/ou critérios e parâmetros adotados pela “EP”;																				
Análises relativas aos processos de produção, produtividade, controle de qualidade, custos e prazos;																				

Quadro 24: Análises para amparar decisões de constituição das parcerias

A verificação dos processos de produção, produtividade e controle de qualidade se deu principalmente por meio de visitas às obras em andamento, realizadas pelas equipes de engenharia das “EPs”, sendo que as informações levantadas foram analisadas e discutidas por meio de reuniões entre técnicos e executivos. Verificou-se nesta fase de “*due dilligence*”, a ausência de registros formais e procedimentos sistemáticos de análise de risco por parte das “EPs”. Ficou evidente a preocupação dos decisores em obter e analisar tais informações, buscando se tomar todos os cuidados pertinentes, ainda que de maneira informal e empírica. Constatou-se apenas um relato de parceria onde a “EL” era uma organização com poucos anos de atividade sendo que, no momento da parceria, não dispunha de obras em andamento ou histórico que possibilitasse determinadas análises.

Por outro lado, foi unânime entre os entrevistados de “EPs”, ELs” e “ECs” que as análises foram realizadas dentro de prazos muito restritos, considerando a dinâmica do mercado no

período e a velocidade em que as decisões precisavam ser tomadas, sendo que o aprofundamento de determinadas análises teriam contribuído para o planejamento das parcerias e mitigação de parte das dificuldades enfrentadas. Relatos como “...entre 2006 e 2007, o ‘mote’ do mercado era lançar...as coisas tiveram que acontecer de forma muito rápida”, demonstra o direcionamento existente no período em questão.

O Quadro 25 apresenta a avaliação dos processos de controle das “ELs”, a partir dos padrões e necessidades das “EPs”, considerando as análises supracitadas.

Avaliação dos Processos de controle das “ELs” por parte das “EPs” antes do Início da Parceria																			
Etapa do Empreendimento	Critérios de análise adotados																		
	Inexistente					Insuficiente					Satisfatório					Excelente			
Controle de Qualidade da Produção																			
Controle de Produtividade																			
Controle de Custos																			
Controle de Prazos																			

Quadro 25: Avaliação dos processos de controle das “ELs”

Em apenas um caso, ao se classificar os processos da “EL”, verificou-se divergência de “visão” entre os respondentes da mesma empresa, sendo que o respondente responsável por decisões estratégicas se apresentou mais conservador no critério de avaliação. Ressalta-se, no entanto, que foi de senso comum entre os respondentes que os parceiros apresentavam processos de controle que variavam entre “satisfatório” e “excelente” para os padrões das “EPs”, no que se refere ao volume e ritmo de produção que dispunham antes das parcerias. Com o aumento significativo do volume de produção em curto espaço de tempo, após o início das parcerias, houve o comprometimento dos padrões de controle preexistentes. Independentemente dos processos de controle, verificou-se um consenso entre os respondentes quanto à qualidade das obras visitadas. Relatos como “... não tinha a ver com ‘qualidade’ e sim com ‘capacidade’...com estar preparado para crescer” mostram o acima exposto. Considerando que as “EPs” relataram situações inerentes a diversas parcerias realizadas, contemplou-se no Quadro 25 as situações predominantes.

Constatou-se ainda a ausência de análises aprofundadas de processos orçamentários e de gestão financeira dos empreendimentos da “EL” na fase que precedeu a parceria, identificando-se maior preocupação com o “*know-how*” técnico, qualidade dos produtos entregues, capacidade de entregar o que estivesse em produção, além de conhecimento de

mercado, competências para negociação, aquisição de terrenos e geração de novos negócios. Este aspecto fica evidente em comentários específicos como “...o mais importante era a engenharia...a “EL” precisava comprar terrenos e fornecer a obra...” e ainda “... era necessário dispor de terrenos e ter expertise para aprovações”.

A análise do processo de gerenciamento de contratos foi relatada por uma das “EPs”, porém apenas para compreensão dos processos da “EL”, onde já se identificava que seriam necessários ajustes para que se pudesse atender os padrões da “EP”.

Não foram relatadas análises específicas acerca da experiência das “ELs” com processos de obtenção de licenças junto aos órgãos públicos competentes devido à dificuldade de se avaliar tal experiência e ao entendimento de que esta experiência fosse implícita ao histórico de atividades das “ELs”.

Análises relativas à solidez financeira e aspectos jurídicos foram realizadas a partir de rotinas padronizadas de “*due dilligence*” estabelecidas pelas “EPs” e respectivas assessorias jurídicas e financeiras, cujas informações foram levantadas, em geral, junto a fornecedores, órgãos públicos competentes e junto à própria empresa parceira. Ficou evidente que superar a “*due dilligence*” jurídica e financeira seria essencial para a constituição da parceria. Não foram mencionadas, no entanto, dificuldades ou barreiras representativas a serem superadas nesta etapa.

Em grande parte das parcerias estudadas, considerando que as “EPs” encontravam-se fortemente capitalizadas e que determinados empreendimentos apresentavam proporções superiores à capacidade de suporte das “ELs”, foram estabelecidos acordos em que as “EPs” financiariam a parte da necessidade de aporte que seria devida às “ELs” para viabilizar a concretização da parceria. Nestas situações, verificou-se que aspectos relacionados à capacidade de endividamento das “ELs” foram analisados apenas com caráter elucidativo, para que se pudesse estabelecer as condições do acordo.

Além da “*due dilligence*” inerente à seleção do parceiro, análises inerentes à qualidade do investimento e risco do negócio objeto da parceria foram realizadas individual e conjuntamente por “ELs” e “EPs”. As situações que originaram as parcerias caracterizaram-se principalmente a partir de três cenários:

- “ELs” dispunham de terreno previamente negociado, porém não adquirido, cuja aquisição ocorreu conjuntamente entre as partes;
- “ELs” dispunham de terreno previamente adquirido, o qual tornou-se objeto da realização de empreendimento em parceria;
- “ELs” prospectaram negócios especificamente para realização de tais parcerias

A concretização do negócio, no entanto, esteve sempre condicionada à validação de análises da qualidade do investimento por parte das “EPs”, realizadas, em sua maioria, preliminarmente pelas “ELs”, como prospectoras do negócio. Diferenças nos parâmetros para a composição do cenário para as análises e nos padrões de atratividade adotados pelas empresas, por vezes levaram as partes a flexibilizarem seus parâmetros para viabilizar a concretização do negócio.

No que se refere à “*due dilligence*” do terreno propriamente dito, ou seja, análise da regularidade de documentos, questões técnicas, ambientais e inerentes ao uso e ocupação do solo, entre outros aspectos legais, ambas as empresas dispunham de procedimentos de análise criteriosos e bem estabelecidos, sendo que não foram relatadas dificuldades ou problemas decorrentes de ineficácia de tais análises.

Considerando que parte das parcerias se iniciou pela realização de um empreendimento específico, cabe mencionar que houve casos em que as análises para a validação do negócio em si, abrangendo as análises da qualidade do investimento supra mencionadas, se iniciaram antes da “*due dilligence*” da empresa local.

3.2.1.3. *Due dilligence* realizada pelas “ELs”

Ambas as “ELs” entrevistadas mencionam que o início do contato com as empresas parceiras se deu por iniciativa das “EPs” que visavam à inserção no mercado local.

As análises realizadas pelas “ELs” para embasar a decisão da constituição das parcerias estiveram mais voltadas aos objetivos estratégicos da empresa, onde se levou em consideração

a oportunidade de crescimento, ganho de escala e obtenção de maior parcela do mercado e, considerando o panorama do mercado no período e o fato de muitas empresas locais estarem firmando parcerias com empresas de grande porte, a realização de parceria se apresentava como uma oportunidade de se manter competitivo no mercado.

Dados secundários, extraídos de notícias publicadas sobre o setor em 2008, demonstram a expectativa do setor acerca do tema, convergindo com o acima exposto:

“... num mercado cada vez mais dominado por companhias fortes, as pequenas [incorporadoras] ou se aliam, ou mudam o foco de sua atuação ou são engolidas, acreditam representantes do setor. [...] Mas elas não são as únicas a reverem o modelo de operação de seus negócios. [...] as médias, para fazerem frente às concorrentes que abriram capital, estão buscando investidores privados, parcerias²¹ e até estratégias de compartilhamento de produtos e de regiões para aumentar seus faturamentos e galgarem espaços”. (BLANCO, 2008).

Na fase de negociação que precedeu a formalização das parcerias, as “ELs” detinham pouco conhecimento acerca dos procedimentos das “EPs”, cujas informações eram provenientes do mercado de forma geral. Maiores informações técnicas e do perfil de atuação das “EPs” foram obtidas por meio de visitas às suas obras. Não se identificou, no entanto, análises relacionadas à compatibilidade de procedimentos entre “EPs” e “ELs”, nem tampouco se obteve nesta fase informações aprofundadas sobre aspectos operacionais das “EPs”.

Ficou evidente a reflexão das “ELs” acerca dos riscos do crescimento da operação, ao mencionarem as seguintes preocupações: (i) “...elevada alavancagem...”²² que a parceria exigiria; (ii) alterações no “ânimo” de investidores estrangeiros, decorrentes de oscilações no cenário macroeconômico e seus reflexos nos investimentos realizados em empresas do real estate – “as parceiras” e; (iii) a elevação prevista na época para produção do setor imobiliário, e a consequente escassez de insumos e serviços.

Para os riscos relacionados à escassez de produtos e insumos, foram realizadas ações, no início e ao longo da produção, que amenizaram as consequências do cenário que veio a se concretizar.

²¹ Grifo do autor deste trabalho

²² Expressão citada pelo entrevistado

3.2.2. Aspectos relacionados à implementação das parcerias

Conforme mencionado no referencial teórico, a fase de implementação contempla o estabelecimento das características, objetivos e meios disponíveis para a constituição do acordo entre as partes. Deve-se também nesta fase aprofundar a discussão sobre possíveis obstáculos decorrentes de interesses divergentes.

O Quadro 26 mostra como se deu o contato entre as partes e as principais características das parcerias, conforme apontamentos de cada uma das “EPs” entrevistadas. O objetivo específico, estabelecido nos instrumentos jurídicos, é tratado na presente análise como “fator originador da parceria”. Objetivos decorrentes do planejamento estratégico das “ELs” e “EPs” serão tratados na sequência.

Características da Constituição das Parcerias				
Empresa “EP”	Origem do Contato	Fator Originador da Parceria	Características das parcerias	
			Instrumento Jurídico adotado	Modelo de origem dos negócios para parceria
“EPs” A B C D E	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa da EP: contato realizado para prospectar negócios; • Iniciativa da EL: apresentou negócio previamente estruturado para realização conjunta; 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de um empreendimento específico. Posteriormente foram firmados acordos para novos empreendimentos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Memorando de entendimentos e posterior acordo de participação nas SPEs; • Memorandos contemplavam <u>exclusividade</u> para próximos empreendimentos durante um período futuro. Relato: “...exclusividade era um ponto importante da parceria...” • Participação da EP entre 30% e 50%; 	<ul style="list-style-type: none"> • Originação do negócio para aquisição de terreno conjuntamente com o parceiro; • Constituição de parceria a partir de terreno previamente adquirido;

Quadro 26: Características das parcerias

O principal objetivo das parcerias em estudo, declarado por parte das “EPs”, foi a diversificação geográfica, o qual reflete uma série de objetivos estratégicos que justificam tal diversificação por meio de parcerias, em vez do desenvolvimento interno de competências. Neste sentido, o Quadro 27 apresenta os principais objetivos mencionados por “EPs” e “ELs” para ingressarem nas parcerias.

Principais Objetivos das Partes Envolvidas nas Parcerias	
Objetivos “EPs”	Objetivos “ELs”
<ul style="list-style-type: none"> • Economia de tempo e investimento em aprendizado para inserção em novo mercado; • Velocidade na geração de novos negócios por meio da expertise do parceiro local; • Assertividade na estruturação de produtos embasada no conhecimento da cultura local, por parte do parceiro; • Flexibilidade para a realização de negócios pontuais: “negócio a negócio”; 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento e maior participação no mercado; • Realização de empreendimentos de maior escala; • Estruturação de “funding” para novos empreendimentos; • Melhores condições de financiamento à produção; • Administração da competitividade; • Obtenção e novos conhecimentos técnicos, tecnológicos e de gestão; • Inserir-se em um segmento de produtos que não fazia parte dos segmentos de atuação da empresa (<i>objetivo não atingido</i>)

Quadro 27: Principais objetivos declarados pelas partes

Notícias do setor, publicadas em 2008, evidenciam e ratificam os objetivos estratégicos elencados nesta pesquisa:

“Para chegarem na frente mesmo nesses estados em que não têm tradição [regiões fora do eixo Rio-São Paulo], as companhias compram, se fundem ou fazem parcerias e ‘joint ventures’ com outras que dominam ou detêm algum ativo que lhes é interessante, como o conhecimento ou até a liderança de mercado” (BLANCO, 2008).

Considerando os objetivos declarados, verifica-se a divisão de responsabilidades conforme as competências e “know-how” que cada parte dispunha para contribuir com a parceria, sendo que, em sua maioria, as “ELs” ficaram responsáveis por atividades operacionais que demandavam conhecimento do mercado local e as “EPs” responsáveis pelo gerenciamento financeiro, sendo que decisões estratégicas eram compartilhadas entre as partes. O Quadro 28 apresenta a distribuição de responsabilidades em cada etapa do empreendimento. Para etapas conduzidas e aprovadas conjuntamente entre as partes, marcou-se a alternativa “Coordenação/Providências” tanto para a “EP” quanto para a “EL”.

Divisão de Responsabilidades em Cada Etapa do Projeto																												
Etapa do Empreendimento	Divisão de Responsabilidades																											
	Coordenação / providências													Acompanhamento/aprovação														
	EL						EP							EL							EP							
EPs e ELs	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	D	E	A	B
Pesquisas de mercado																												
Definição do produto																												
Contratação de empresas de projeto e consultores para aprovações																												

Continua

Continuação

Divisão de Responsabilidades em Cada Etapa do Projeto																												
Etapa do Empreendimento	Divisão de Responsabilidades																											
	Coordenação / providências														Acompanhamento/aprovação													
	EL							EP							EL							EP						
EPs e ELs	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	D	E	A	B	A	B	C	D	E	A	B
Aprovação e obtenção licenças																												
Obtenção do Registro de Incorporação																												
Contratação da empresa de vendas																												
Contratação das empresas de marketing / projeto de stand de vendas																												
Desenvolvimento do material de divulgação e marketing																												
Estabelecimento da tabela de vendas inicial / gerenciamento da tabela de vendas																												
Providências e obtenção de crédito para produção																												
Estabelecimento do cronograma físico-financeiro																												
Acompanhamento e controle do cronograma físico																												
Controle dos custos de produção																												
Obtenção de vistorias pós-obra e Habite-se																												
Providências para instituição do condomínio																												
Atendimento ao cliente (pós-obra) e manutenção																												

EP: Empresa Paulista

EL: Empresa Local

Texto Preto: Respostas apresentadas pelas “EPs”

Texto Vermelho: Respostas apresentadas pelas “ELs”

Quadro 28: Divisão de Responsabilidades

Os resultados apontaram que, em sua maioria, no início das parcerias a divisão de responsabilidades contemplava a gestão da produção por parte das “ELs” e a gestão financeira por parte das “EPs”, sendo que, mediante os resultados obtidos ao longo da realização dos

empreendimentos, parte das “EPs” passaram a assumir, gradativamente, maior controle das etapas de produção. Cabe mencionar que os resultados apresentados no Quadro 28 retratam as situações predominantes relatadas sendo que, diante do volume de parcerias realizadas, houve modelos em que a distribuição de responsabilidades apresentou outras configurações, tais como as “EPs” atuando apenas como investidoras, sem intervir em definições de produto ou, no outro extremo, as “EPs” detendo o controle de todas as decisões.

Identificou-se também, ao longo da realização dos empreendimentos, ajustes na divisão de responsabilidades, onde “ELs” assumiram determinadas responsabilidades inicialmente atribuídas às “EPs”, tendo em vista o seu potencial de contribuição para tal atividade.

A referida situação pode ser exemplificada com os procedimentos de atendimento ao cliente adotados em uma das parcerias estudadas. Neste exemplo, por motivos específicos de gestão, a “EP” optou por centralizar a gestão de contratos e atendimento ao cliente em sua base paulista, cujas atividades eram conduzidas pela equipe da “EP”. Surgiram, no entanto, dificuldades decorrentes de diferenças culturais entre “equipe de atendimento paulista” e “clientes de outras regiões”. Tais dificuldades levaram as empresas a optarem pela alocação de profissionais da “EL” no escritório da “EP”. Manteve-se assim a centralização da atividade e pôde-se mitigar as dificuldades por meio da expertise da “EL” quanto ao relacionamento com o público local. Ainda no que se refere ao atendimento ao cliente, a atribuição de tal responsabilidade à empresa local, foi destacada por ambas as “ELs” como aspecto positivo e facilitador na gestão dos contratos.

Além de alterações na divisão de responsabilidades, em casos onde as empresas parceiras dispunham de diversos empreendimentos em conjunto, devido à elevação do volume, houve revisões na distribuição da gestão, passando as “EPs” a gerirem diretamente parte dos empreendimentos.

Independentemente da divisão de responsabilidades, verificou-se diferentes formas de operacionalizar o acompanhamento dos empreendimentos “*in loco*”. Determinadas empresas compuseram estruturas regionais mantendo na região, por período integral, um gerente regional, profissional técnico responsável pelo acompanhamento da evolução das construções e, com a elevação do volume de empreendimentos e parcerias, algumas “EPs” dispuseram de uma equipe compacta de profissionais administrativos responsáveis pela controladoria. Outras

organizações, no entanto, optaram por manter membros de sua equipe, como gerentes e coordenadores de 2 a 3 dias semanais atuando na base da empresa local. Houve ainda situação onde a “EP” não dispunha de profissionais “*in loco*” tendo, porém, contratado uma gerenciadora para o acompanhamento da construção. Nesses casos, após a identificação de desvios, a “EP” mudou a estratégia, alocando profissionais próprios na região e por fim, montando uma estrutura regional.

Não se constatou, no entanto, diferenças significativas entre as dificuldades relatadas pelas “EPs”, associadas ao tipo de gestão adotada. Por outro lado, houve a percepção de uma das “ELs” de que, excetuando as divergências de pontos de vista decorrentes de aspectos culturais, a presença de profissionais das “EPs” acompanhando as construções permitiu agilizar a adoção de soluções e tomadas de decisão conjuntas entre as equipes das empresas parceiras. A presença de integrantes das “EPs” para auxílio aos procedimentos de “repasso” dos financiamentos ao final da produção também foi destacada como aspecto positivo para o processo.

No que se refere à autonomia para condução dos processos de compras e contratações, conforme apresentado no

Quadro 29, observou-se a predominância de atribuição de autonomia parcial para as “ELs”, com liberdade para contratações até um limite de valor acordado. Contratações cujos valores excedessem o referido valor deveriam ser autorizadas pelas “EPs”. Verificou-se ainda mudanças de parâmetros ao longo da parceria, onde se elevou a autonomia das “ELs”. Tal política visava a não comprometer a velocidade e os prazos de produção das “ELs” em função da estrutura hierárquica e dos processos de aprovações das “EPs”.

Política de Aprovação para Compras e Contratações			
Empresa “EP”	Nível de Autonomia da EL		
	Plena	Parcial	Autorizada
“EP” A			
“EP” B			
“EP” C			
“EP” D			
“EP” E			

Plena = Plena: autonomia para contratações devendo apenas apresentar relatório de custos

Parcial= Parcial: autonomia para contratações até limite de valor pactuado

Autorizada= Aprovações da EP em todas as contratações

Quadro 29: Política de Aprovação para Compras e Contratações

O Quadro 30 apresenta a avaliação por parte das “EPs” quanto ao conteúdo e periodicidade de

relatórios emitidos pelas “ELs”, assim como relatos apresentados pelos respondentes quanto ao processo de troca de informações estabelecido entre as partes.

Processo de Comunicação e Troca de Informações Entre Parceiros												
“EPs”	Compatibilida de do Sistema Gerencial	Procedimentos para emissão de relatórios gerenciais								Relatos apresentados pelas “EPs”		
		Conteúdo / Compatibilidade de Padrões				Periodicidade						
		I	P	S	PS	I	P	S	PS			
“EP” A	<ul style="list-style-type: none">• Implantado sistema utilizado pelas “EPs” nas “ELs”;• Na maioria dos casos implantou-se o SAP*;									<ul style="list-style-type: none">• “Gestão Compartilhada da Incorporação: “EP” fornece informações em rotina para a “EL”. “EL” fornece informações técnicas e de construção, nos moldes solicitados pela “EP”;• Relatórios de custos e evolução de obra tinham periodicidade mensal ou emissões extraordinárias quando solicitado pela “EP”. Houve relatos de relatórios emitidos quinzenalmente;• Houve evolução ao longo da parceria, sendo que os relatórios iniciais apresentavam informações estritamente solicitadas pelas “EPs”. As empresas foram acertando os padrões entre si, sendo que, ao final, já havia uma rotina sistemática de prestação de contas e relatórios apurados;• Em determinadas parcerias, os relatórios tinham periodicidade trimestral, evoluindo para periodicidade mensal ao longo do ciclo do empreendimento;		
“EP” B												
“EP” C												
“EP” D												
“EP” E												

*SAP: sistema de gestão empresarial

I = Insatisfatório

P= Parcialmente Satisfatório

S= Satisfatório

PS= Plenamente Satisfatório

Quadro 30: Processo de troca de informações entre as partes

Apesar de se identificar a existência de rotinas sistemáticas de troca de informações entre parceiros, em determinadas parcerias, verificou-se que os relatórios não atendiam de forma plena às necessidades das “EPs” no que se refere a prazos de envio e suficiência de informações. A “EP” que trabalhou com o apoio de empresa gerenciadora para acompanhamento das obras de determinados empreendimentos relata que tais dificuldades foram mitigadas com a contratação da gerenciadora.

3.2.3. Aspectos relacionados ao desenvolvimento das parcerias

A fase de desenvolvimento, conforme Franco (2007), contempla a análise do desempenho, estabilidade e resultados da aliança. Objetiva-se, com a presente análise, identificar as principais dificuldades e desafios das parcerias, assim como o legado decorrente das mesmas.

O Quadro 31 que se segue apresenta as principais dificuldades relatadas nas entrevistas. Objetivando evidenciar as convergências e divergências dos apontamentos feitos por “EPs”, “ELs” e “ECs”, foi atribuída aos relatos uma legenda que permite identificar as colocações feitas por cada grupo de empresas, sendo: (i) textos em **preto** correspondentes aos relatos das “EPs”; (ii) textos em **vermelho** correspondentes aos relatos das “ELs” e; (iii) textos em **azul** correspondentes aos relatos das “ECs”.

Principais Dificuldades Identificadas na Formalização e Condução das Parcerias		
	Dificuldades	
• Dificuldades na Formalização da Parceria	Comerciais: <ul style="list-style-type: none">Definição do percentual de participação das partes;Definição percentual que a EP estava disposta a financiar a “EL”;Estabelecimento dos padrões de rentabilidade que deveriam nortear a condução dos empreendimentos objeto das alianças, devido às diferenças de padrões adotados pelas partes; Jurídicas: <ul style="list-style-type: none">Adequação dos instrumentos jurídicos de apoio.	
	Principais dificuldades ao longo da parceria	
	Dificuldades	Ações Corretivas
Culturais	<ul style="list-style-type: none">Resistência na absorção do “know-how” das “ELs”;Tendência de proteção da cultura e identidade empresarial por meio da “imposição” do conhecimento próprio por ambas as partes;Gerenciamento das relações entre as diferentes culturas;Desconhecimento do mercado local resultando em diálogos intensos para a definição dos produtos;	
Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none">Diferenças de expectativas quanto ao volume de produção: “EPs”intencionam intensificar investimentos e “ELs” têm limitações inerentes à estrutura;Necessidades de ajustestáticos por parte das “EPs”, demandando capacidade de investimento indisponível pelas “ELs”;Diferença na capacidade de realizar mudanças de estratégia na implantação dos empreendimentos devido à representatividade de cada negócio na carteira de empreendimentos das empresas. “ELs” têm menor flexibilidade para mudanças. “EPs” interrompem investimentos onde se torna menos atrativo;Diferenças na necessidade de prestação de contas e apresentação de resultados, inerentes a estrutura organizacional. Reflexos nas estratégias de vendas e política de descontos: “EPs” necessitam apresentar resultados que propiciem a manutenção ou elevação do valor de suas “ações” (títulos de investimento). Buscam, portanto, maior rapidez na apropriação dos resultados dando preferência às estratégias que possam elevar a velocidade de vendas em detrimento da margem de resultado. Apresentam maior flexibilidade nos padrões de atratividade da margem de resultados.“ELs” apresentam menor flexibilidade nos padrões de atratividade de resultados, em função da representatividade de cada empreendimento na estratégia global das organizações.	

Continua – Quadro 31

Continuação - Quadro 31

Principais dificuldades ao longo da parceria		
	Dificuldades	Ações Corretivas
Comerciais	<p>Estruturação de novos negócios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condução das negociações de terrenos e elaboração de contratos somente por “ELs”, sem a participação das “EPs”. Necessidades de eventuais ajustes posteriores para atender padrões e necessidades das “EPs”; • Falta de entendimento das “EPs” em relação ao mercado local; aumento de prazos nos processos de aquisição (aspecto citado por “EPs” e empresas consultoras “ECs”); • Redução da velocidade de aquisição de terrenos decorrente dos processos de validação das “EPs” – aprovações em comitês; • Diferenças de expectativas e de padrões de atratividade para os indicadores da qualidade; • Divergência de parâmetros para a composição de cenários para as análises da qualidade do investimento e diferença de padrões de atratividade; <p>Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferença de disponibilidade para adoção de estratégias que demandavam intensificação de investimento em marketing; • Influência de diferenças culturais nas expectativas das “EPs” quanto ao trabalho de prestadores de serviços locais. Expectativas das “EPs” eram balizadas por experiências com empresas de marketing paulistas. Particularidades culturais de empresas locais de marketing não atendiam tais expectativas; <p>Gestão de vendas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política de descontos: “EP” suporta descontos mais agressivos e “EL” tem menor flexibilidade; • Estabelecimento da tabela de vendas: “EP” adota postura mais agressiva, suportando maiores descontos (citado por ambas as “ELs”); 	<ul style="list-style-type: none"> • Alocação de funcionários fixos no local reduziu gradativamente tal dependência;
Operacionais	<p>Estrutural:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade no estabelecimento das relações hierárquicas entre as equipes em decorrência da diferença de estrutura organizacional; • Divergência de cultura empresarial dificultando a troca de informações entre equipes; • Dificuldade em regular relação de equilíbrio, decorrente da diferença significativa do porte das empresas parceiras; • Diferença de tamanho das empresas: tal dificuldade gerou mais implicações do que as diferenças de cultura regional; 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenção de diretores com eventuais trocas de funcionários; • Reuniões envolvendo equipes de RH de ambas as organizações; • Reuniões formais e informais periódicas para estreitar relacionamento entre equipes; • Discussão das necessidades e metas e atribuições de responsabilidades;
	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento substancial da operação e necessidade de forte investimento financeiro; • Dificuldade de aceitação das práticas do mercado local: gestores com conhecimento consolidado em gestão, porém pouco familiarizados com o ambiente do real estate local; preferência por replicar experiências próprias; • Inexperiência de gestores em todas as fases que compõem o ciclo de empreendimentos do real estate. Considerando que o ciclo do empreendimento é de longa duração, diversos gestores ainda não haviam vivenciado “um ciclo completo”; • Dedicção dos gestores compartilhada com diferentes regionais: alterações de foco dos gestores, por haver regiões que lhe demandavam maior atenção; • Gestão de diversas parcerias, por parte das “EPs”: Necessidade de atendimento adversos parceiros, em regiões distintas, resultando em mudança de foco em determinadas “praças”; 	

Continua – Quadro 31

Continuação - Quadro 31

Principais dificuldades ao longo da parceria		
	Dificuldades	Ações Corretivas
Operacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Incompatibilidade entre sistemas gerenciais: dificultou troca de informações iniciais (citado também pelas “ELs”); • Diferenças no rigor de controles de custos e prazos devido à inexperiência da organização (apenas um relato) • Distância geográfica e infraestrutura de comunicação ineficaz (internet e telefonia) em determinadas regiões; • Centralização de atendimento ao cliente em São Paulo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação do sistema gerencial da “EP” na “EL”. • Contratação de gerenciadora para acompanhamento; • Fixação de equipe técnica no local; • Fixação de equipe da “EL” em São Paulo;
	<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 das duas organizações – “EP” tinha menor velocidade em função de sua estrutura, refletindo na velocidade da “EL”; ↳ Dependência de aprovações e muitos níveis hierárquicos devido à estrutura da “EP”; 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevação na periodicidade de troca de informações visando identificar desvios a tempo de realizar ações corretivas; • Contratação de gerenciadora para acompanhamento;
	Gestão (prazos, custos e qualidade): <ul style="list-style-type: none"> • Despreparo das “ELs” para intensificação abrupta do volume de produção*; • Despreparo das “EPs” para absorver o gerenciamento de elevada quantidade de empreendimentos no “back office”; • Despreparo das “EPs” para o modelo de gestão implementado, com empreendimentos “pulverizados” por regiões distintas; • 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; • Característica da mão de obra local: mão de obra mais generalista, que atua em diversas fases do processo produtivo. MDO do Sudeste é especializada e direcionada para as etapas específicas de produção; • Diferença de rotinas e/ou ausência de procedimentos e rotinas de análise de crédito aos compradores, gestão de contratos e repasse junto à instituição financeira; 	

Texto em preto: relatos apresentados pelas “EPs”

Texto vermelho: relatos apresentados pelas “ELs”

Texto azul: relatos apresentados pelas “ECs”

* A escassez de mão de obra no período, decorrente da intensificação das atividades no setor, potencializou a dificuldade das “ELs” em ampliar equipes para acompanhar a elevação de seu volume de produção.

Quadro 31: Principais dificuldades

Além dos aspectos negociais apontados no Quadro 31, que são características de negociações

empresariais, não foram apontadas dificuldades relevantes na fase de formalização das parcerias. Nesta fase os interesses demonstravam-se alinhados: as “ELs” deveriam contribuir principalmente com seu conhecimento de mercado, contemplando todas as ações que exigissem tal competência, e as “EPs” contribuiriam com a estruturação do “*funding*”, além de sua expertise de gestão e governança na realização de empreendimentos com maiores proporções.

Frente a este alinhamento de interesses, a dependência do conhecimento das “ELs” decorrente do desconhecimento do mercado local, não foi apontado de forma explícita pelas “EPs” como uma dificuldade impactante para o desempenho da parceria. Foi mencionado que, em situações onde as “EPs” entenderam que tal desconhecimento poderia gerar dificuldades na relação entre as parceiras, realizou-se a contratação de profissionais locais, para facilitar a comunicação e a troca de aprendizado entre as partes.

Ainda que “a dependência do conhecimento das ELs” não tenha se apresentado como dificuldade explícita, os relatos demonstraram diferentes situações no que se refere ao equilíbrio entre “a expertise das ‘ELs’ acerca do mercado local” e a experiência de desenvolvimento e gestão de empreendimentos de maior volume, por parte das “EPs” nos mercados de São Paulo e do Rio de Janeiro. Foram apontadas situações em que a experiência da “EP” foi adotada de forma mais incisiva, prevalecendo sobre as diretrizes da “EL”, assim como situações em que, no início das operações, as sugestões das “ELs” foram aceitas e absorvidas pelas “EPs”. Comentários como “...a tentativa de replicar o mercado paulista [...] gerou alguns conflitos” e “...a ‘EP’ aceitou a opinião da ‘EL’...não tentou impor...”, respectivamente, demonstram tais situações. Independentemente da situação, a pesquisa identificou a realização de intensas discussões até se atingir o consenso entre as partes, cujas discussões foram apontadas como dificuldades na definição do produto.

Apenas para evidenciar a imparcialidade das informações, cabe mencionar que ambas as “ELs” respondentes realizaram comentários positivos sobre a aceitação de orientação das “ELs” e as próprias “EPs” reconhecem certa resistência por parte de suas equipes e gestores em aceitar diretrizes de produto propostas pelas “ELs”, ao afirmarem buscar contribuir com sua própria experiência, faltando por vezes “... ver melhor o mercado”. Tal aspecto foi mencionado principalmente ao se abordar as diferenças culturais entre empresas.

Outro fator decorrente de tal dificuldade está relacionado à estruturação de novos negócios, onde as parceiras optaram pela aquisição de terrenos conjuntamente. Tendo em vista a necessidade de análises por parte da “EPs” para validação da compra, os processos de aquisição perderam velocidade, não somente em função dos processos da “EPs”, mas também devido aos prazos necessários para estudo e entendimento do potencial da área frente à sua localização e características.

Tal dificuldade foi verificada também em situações em que as partes optaram por revogar a parceria, resolvendo a “EP” adquirir a participação da “EL” e conduzir o gerenciamento da incorporação de forma autônoma.

Tendo em vista a estrutura das organizações, identificou-se também dificuldades no relacionamento entre as equipes, assim como no estabelecimento de uma relação de equilíbrio entre empresas, decorrente da diferença significativa do porte das mesmas. Dentre os fatores propulsores de tais dificuldades estão a cultura organizacional propriamente dita e a própria conjuntura mercadológica em que realizaram tais parcerias, a qual será discutida um pouco adiante.

No que se refere à cultura organizacional, verificou-se que as “ELs”, de maneira geral, eram organizações com estrutura compacta, com poucos níveis hierárquicos, nos quais decisões estratégicas, táticas e parte das operacionais concentravam-se na diretoria, sendo que, em algumas organizações, o proprietário da empresa desempenhava a função de diretor. Tendo em vista a estrutura organizacional das “EPs”, que apresenta maior quantidade de níveis hierárquicos e determinadas decisões são delegadas a gerentes e coordenadores, identificou-se dificuldades na condução de decisões partilhadas entre diferentes níveis hierárquicos das empresas parceiras.

A diferença organizacional refletiu também na velocidade de decisões que demandavam aprovações conjuntas das organizações. Não foi relatado, no entanto, reflexos nos cronogramas e evolução dos empreendimentos decorrentes de tal morosidade. As conseqüências mais relevantes relatadas foram inerentes à geração de novos negócios. As “ELs” apresentavam agilidade e velocidade nas negociações e aquisições de terrenos para novos negócios, tendo em vista seu conhecimento local e a adoção de um processo de análise e decisões centralizadas em uma equipe compacta, sendo esta agilidade um dos fatores de

motivação para a realização das parcerias. Ao necessitar da validação do negócio por parte da “EP”, tal velocidade ficou comprometida nos casos em que a parceria contemplava a aquisição do terreno conjuntamente.

Em sua maioria, as dificuldades relatadas foram associadas a fatores operacionais e divergência de processos e rotinas adotados pelas partes. Observou-se, no entanto, que em algumas situações, a divergência de procedimentos foi equilibrada com a contribuição do conhecimento específico da empresa parceira. A gestão de contratos é um exemplo típico do acima exposto: foram relatadas pelas “EPs” dificuldades inerentes à divergência de procedimentos relacionados à gestão de contratos. Se por um lado, havia divergência de procedimentos, por outro lado, as “ELs” dispunham de expertise para ao relacionamento com o público local. Assim sendo, tais dificuldades foram mitigadas por meio da contribuição de cada parte com suas competências específicas – “EPs” dispunham de processos mais estruturados e “ELs” do conhecimento local.

As dificuldades operacionais relatadas por “EPs” e “ELs” são ratificadas pelas “ECs” que, sob um ponto de vista mais analítico, entendem que, dentre os principais propulsores das dificuldades elencadas estão: a ausência de análise mais aprofundada dos mercados locais a fim de se compreender melhor a velocidade de produção, de absorção de produtos e particularidades de cada mercado; falta de matriz de responsabilidades estabelecida de forma mais delineada, atribuindo-se indicadores para avaliar o desempenho dos negócios por etapas; a busca de se replicar experiências representativas obtidas nas regiões de origem das “EPs” em outras regiões distintas, sobrepondo-se à escala e dinâmica locais.

Adicionalmente às diferenças organizacionais, também foi relatada como fator propulsor das dificuldades das parcerias a influência da conjuntura mercadológica da época, na qual a ausência de mão de obra para suprir a demanda do período levou muitos profissionais a assumirem funções gerenciais para as quais dispunham de pouca experiência.

A escassez de mão de obra no setor ocorreu em todos os níveis hierárquicos, desde executivos, técnicos até profissionais da produção. Tal escassez se deu em função da intensificação das atividades na área imobiliária, contemplando o real estate, o desenvolvimento das obras do PAC e o programa de incentivo governamental “Minha Casa Minha Vida”, que demandaram um contingente de mão de obra não suprido pelo mercado

com a velocidade necessária. Este cenário repercutiu significativamente na capacidade das empresas de ampliarem suas equipes para atender à demanda da elevação repentina dos níveis de produção refletindo, conseqüentemente, na qualidade e velocidade das construções. Alguns relatos evidenciam o cenário descrito: “As ‘ELs’ sofreram com o crescimento local... muitas delas fizeram parcerias com ‘EPs’ e houve dificuldade de contratação...Se passou a trabalhar com empreiteiras, mas elas também não estavam preparadas para o crescimento rápido”, e ainda, “...não havia migração de mão de obra...não se conseguia levar mão de obra de outras regiões porque os profissionais tinham tanta oferta, que escolhiam onde queriam ficar”.

A rapidez com a qual os processos precisavam ocorrer, somada à escassez de mão de obra associada à alta demanda por serviços refletiu também na gestão dos processos orçamentários. Verificou-se a necessidade de se trabalhar com orçamentos preliminares, baseados em projetos não definitivos, tendo em vista a dificuldade dos escritórios de projetos atenderem ao elevado volume de solicitações, cujo aspecto contribuiu para desvios de prazos e custos incorridos, frente ao planejado.

A intensificação das atividades no setor nesse período refletiu também na escassez de determinados insumos e equipamentos e, conseqüentemente, na elevação dos custos dos mesmos e das construções como um todo, cujo cenário é referenciado por alguns dos entrevistados como um dos fatores propulsores para o desempenho insatisfatório de parte dos empreendimentos.

Foi mencionado por uma das “ELs” a adoção de ações no sentido de mitigar tal cenário, dentre as quais: a produção de determinados insumos no próprio canteiro, a adoção de tecnologias construtivas que pudessem abreviar tempo de produção e reduzir a demanda de mão de obra, importação de materiais, além da parceria com instituições de ensino e formação de profissionais da produção. Ainda que tais ações tenham se demonstrado muito positivas para os negócios, “...não foram suficientes²³” para sanar por completo os problemas decorrentes do cenário de atuação das empresas.

Observou-se também o despreparo técnico e operacional dos órgãos públicos responsáveis por aprovações de projeto e emissões de licenças para absorver o elevado número de

²³ Relato do respondente

projetos submetidos à aprovação, também citado como uma das dificuldades decorrentes da conjuntura mercadológica.

Sob uma análise mais abrangente dos relatos, verifica-se que as organizações, tanto as paulistas como as locais, tinham uma operação bem estruturada para o volume de produção que dispunham em seu padrão. Não estavam, no entanto, preparadas para o crescimento das operações, no volume e prazo que ocorreram, sendo este um dos aspectos associados a grande parte das dificuldades elencadas no Quadro 31.

Considerando o ambiente de atuação das empresas no período em estudo, verifica-se que a cadeia produtiva como um todo não estava preparada para a intensificação das atividades setoriais no ritmo em que ocorreu, gerando reflexos impactantes no resultado das parcerias.

Alguns dos dados apresentados pelas “ELs” entrevistadas mostram a influência das parcerias em suas operações e respectivo impacto sobre suas estruturas. Das duas “ELs” entrevistadas, verificou-se em uma delas a elevação intensa no volume de produção refletindo diretamente em sua estrutura e equipe conforme informações apresentadas no Quadro 32 e no Quadro 33. Tendo em vista que apenas duas “ELs” participaram da pesquisa, os dados aqui apresentados não representam nenhuma tendência, mas sim complementam os resultados obtidos por meio de todas as entrevistas realizadas.

Cabe ainda mencionar que, independentemente das alterações apresentadas na estrutura, as dificuldades e vantagens mencionadas são convergentes, o que leva a entender que as dificuldades inerentes a aspectos culturais e gestão ocorreram independentemente das influências do ambiente de atuação das empresas, e que os aspectos inerentes ao ambiente potencializaram tais dificuldades e/ou geraram dificuldades adicionais.

Volume de Empreendimentos Residenciais Lançados pelas “ELs”						
	Lançadas sozinha		Em parceria com empresas locais		Em parceria com empresas de SP	
Empresas Locais	EL_A	EL_B	EL_A	EL_B	EL_A	EL_B
Lançamento/em construção período que precedeu parcerias com empresas de SP.	3	---	---	---	---	---
Lançadas entre 2007 e 2010	---	3	---	6	3	0
Lançadas entre 2011 e 2012	---	0	---	1	22	3
Lançadas entre 2013 e 2014	---	1	---	2	---	0

Quadro 32: Volume de empreendimentos residenciais lançados pelas “ELs”

Quantidade de funcionários das “ELs”				
	Antes das Parcerias		Atualmente	
Empresas Locais	EL_A	EL_B	EL_A	EL_B
Mão de obra própria (obra)	300	500	600	NI
Subempreitada	30	50	1300	NI
Equipe de escritório (técnicos e administrativos)	16	20	40	20

NI: não informado

Quadro 33: Quantidade de funcionários das “ELs”

A “EL_B” não informou a quantidade exata de funcionários de obra que dispõe atualmente, no entanto, foi enfática ao mencionar que aumentou de forma significativa a quantidade de mão de obra empreitada após as parcerias, tendo em vista a demanda da produção. No que se refere à estrutura hierárquica da organização, apenas a “EL_A” menciona alterações, sendo que antes das parcerias estavam estruturados em diretoria, técnicos e estagiários e, atualmente, sua estrutura é formada por diretoria, coordenador, gerente, técnico, auxiliar técnico e estagiários. No que se refere à equipe de vendas, com a elevação do volume, a “EL_A” passou a trabalhar também com equipe “*in house*”, além de equipe contratada. A “EL_B”, se manteve atuando apenas com equipes contratadas. Independentemente das alterações na estrutura, em ambas as organizações as decisões estratégicas permaneceram concentradas na diretoria.

Cabe mencionar que, apesar das duas “ELs” terem demonstrado alterações distintas no quadro de funcionários e no volume de lançamentos, as respostas apresentadas pelas mesmas na pesquisa foram convergentes.

3.2.3.1. Principais vantagens e legado da parceria

O Quadro 34 mostra as principais vantagens apontadas pelos respondentes, relacionando-as aos objetivos e contribuições de cada organização à aliança.

Principais Vantagens das Parcerias					
Objetivos Declarados		Vantagens Apontadas		Contribuições de Cada Empresa para a Parceria	
EP	EL	EP	EL	EP	EL
<ul style="list-style-type: none"> • Economia de tempo e investimento em aprendizado para inserção em novo mercado; • Velocidade na geração de novos negócios por meio da expertise do parceiro local; • Assertividade na estruturação de produtos embasado no conhecimento da cultura local, por parte do parceiro; • Flexibilidade para a realização de negócios pontuais: “negócio a negócio”; 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento e maior participação no mercado; • Realização de empreendimentos de maior escala; • Estruturação de “funding” para novos empreendimentos; • Melhores condições de financiamento à produção; • Administração da competitividade; • Obtenção de novos conhecimentos técnicos, tecnológicos e de gestão; • Inserção em um segmento de produtos que não fazia parte dos segmentos de atuação da empresa (<i>objetivo não atingido</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidade na geração de novos negócios; • Aquisições de terrenos por condições negociais vantajosas, decorrentes do conhecimento local e da capacidade de interagir com diversos agentes do mercado local, públicos e privados; • Direcionamento na definição de produtos; • Conhecimento e poder de negociação com fornecedores locais; • Oportunidade de obter liderança de mercado e reconhecimento do público local; • Aprendizado sobre a dinâmica do mercado local; 	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionalização da estrutura; • Conhecimento de novos modelos de gestão; • Novos modelos de gestão de marketing; • Aprimoramento de procedimentos e controles; • Relacionamento com renomados e experientes profissionais do mercado gerando aprendizado técnico e de mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de recursos financeiros; • Acesso à financiamento à produção / relacionamento com instituições financeiras; • Conhecimento: Inovação na estratégia de marketing. Ex.: “EL” não tinha cultura de fazer stand de vendas; • Estratégia comercial: 	<ul style="list-style-type: none"> • Condução de negociações de terrenos em condições diferenciadas, devido ao conhecimento dos “players” de mercado; • Direcionamento na definição de produtos; • Gestão da mão de obra: conhecimento das particularidades da MDO local; • Relacionamento com fornecedores locais; • Atendimento ao cliente: “know-how” na forma adequada de se relacionar com o público local;

Quadro 34: Principais vantagens

Dentre os objetivos declarados pelas “ELs”, destacou-se apenas um dos objetivos como “não atingido”, sendo ele a intenção de se inserir em novo segmento de produto. O comprometimento de tal objetivo esteve associado ao tempo investido nas tratativas e ações necessárias para estruturar a parceria e operacionalizar o lançamento, sendo que, quando efetivamente foi lançado o empreendimento, o mercado já não dispunha mais das condições diferenciadas que haviam motivado a realização de tal empreendimento. Conforme palavras do entrevistado, “...havia passado o ‘*timing*’ do lançamento”, o que levou a “EL” a vender sua participação para a empresa parceira.

Em sua maioria, as parcerias foram desmobilizadas, mantendo-se apenas parcerias para a conclusão dos empreendimentos em andamento, as quais serão encerradas mediante a conclusão de tais empreendimentos. Observou-se também alterações nas proporções de participação das partes nos negócios, com a redução da participação de “EPs” em determinados empreendimentos, assim como a assunção da totalidade de negócios por parte de uma das parceiras.

Visando a extrair e organizar informações decorrentes do aprendizado gerado pelas parcerias buscou-se compreender a visão dos respondentes sobre aspectos que devem ser considerados no planejamento e gestão de futuras parcerias e que possam mitigar dificuldades e/ou elevar o nível de desempenho.

Analisou-se primeiramente o grau de importância atribuído a aspectos de planejamento e gestão das parcerias que possam minimizar ou dirimir dificuldades identificadas, elencadas com base no referencial teórico, cujos resultados são apresentados no Quadro 35.

Aspectos de Mitigação de Dificuldades nas Parcerias																												
Aspectos de mitigação	Critérios de análise adotados																											
	Irrelevante							Importante							Muito Importante							Fundamental						
	E P	E P	E P	E L	E L	E C	E C	E P	E P	E P	E L	E L	E C	E C	E P	E P	E P	E L	E L	E C	E C	E P	E P	E P	E L	E L	E C	E C
Estabelecimento de contrato jurídico detalhado e abrangente																												
Estabelecer por meio de documentos os objetivos dos envolvidos																												
Estabelecimento claro, ainda que informal, dos objetivos dos envolvidos																												
Divisão clara das responsabilidades																												
Entendimento, antes de se firmar a parceria, sobre os procedimentos, processos e forma de trabalho do parceiro para verificar a compatibilidade com a cultura organizacional da sua empresa																												
Ter flexibilidade para realizar adequações nos procedimentos e processos de sua empresa, a fim de compatibilizá-los aos procedimentos do parceiro																												
Ser rigoroso com seus procedimentos, para que não se perca a identidade de sua empresa																												

Continua

Continuação

Continuação

Aspectos de Mitigação de Dificuldades nas Parcerias																												
Aspectos de mitigação	Critérios de análise adotados																											
	Irrelevante							Importante							Muito Importante							Fundamental						
	E P	E P	E P	E L	E L	E C	E C	E P	E P	E P	E L	E L	E C	E C	E P	E P	E P	E L	E L	E C	E C	E P	E P	E P	E L	E L	E C	E C
Planejamento e revisão dos processos de sua empresa, para torná-los compatíveis com os objetivos da parceria;																												
Envolvimento dos gerentes/executivos que conduzirão as atividades da parceria, na definição e divisão das responsabilidades																												
Realização de atividades de conscientização da equipe quanto aos objetivos e importância da parceria para sua empresa (antes e ao longo da parceria)																												
Realização de atividades de interação entre as equipes das empresas parceiras, no início da parceria, visando criar laços de relacionamento																												
Realizar atividades de interação entre as equipes das empresas parceiras, ao longo da parceria, visando fortalecer relacionamento																												

EP: Empresas Principais

EL: Empresas Locais

EC: Empresas de Consultoria

Quadro 35: Importância de aspectos de mitigação de dificuldades nas parcerias

Aspectos relacionados à troca de conhecimentos e à divisão de responsabilidades também foram abordados, objetivando identificar ações que são consideradas mais eficazes na condução de parcerias, frente às experiências vivenciadas. Os resultados são apresentados no Quadro 36.

Troca de conhecimento e divisão de responsabilidades – ações para melhor condução de parcerias													
		EP	EP	EP	EL	EL	EC	EC					
Troca de Conhecimento	Proteger conhecimentos específicos da empresa, de forma que as partes permaneçam dependentes dos conhecimentos específicos da parceira, mantendo um nível de equilíbrio de “interdependência”;												
	Permitir que a empresa parceira absorva conhecimentos específicos de sua empresa, para que possa contribuir de forma mais eficaz com o bom desempenho do(s) empreendimento(s) objeto da parceria;												

Continua

Continuação

Troca de conhecimento e divisão de responsabilidades – ações para melhor condução de parcerias								
		E P	E P	E P	E L	E L	E C	E C
Divisão de responsabilidades	Dividir responsabilidades de forma que cada uma das partes tenha autonomia total para condução das atividades pelas quais é responsável, não necessitando de aprovações do parceiro;							
	Dividir responsabilidades, mantendo, porém, a necessidade de aprovação do parceiro para finalização dos processos;							
	Dividir responsabilidades, estabelecendo políticas de aprovações, onde cada parceiro tem autonomia em determinados processos e há necessidade de validação das partes em outros processos;							
	Estabelecer atividades a se realizar independentemente e atividades a se realizar conjuntamente pelas partes;							

EP: Empresas Principais

EL: Empresas Locais

EC: Empresas de Consultoria

Quadro 36: Troca de conhecimentos e divisão de responsabilidades

No que se refere ao planejamento para futuras parcerias, foram apontados alguns aspectos considerados essenciais para a mitigação de riscos e dificuldades. Tais fatores não estão associados somente às parcerias propriamente ditas, mas ao seu contexto, contemplando análises mercadológicas mais abrangentes e análises da própria empresa frente ao ambiente de atuação, conforme apresentado no Quadro 37 que se segue.

Aspectos para o planejamento de novas parcerias	
Aspectos de mitigação	Analogia com experiências vivenciadas
<ul style="list-style-type: none"> • Análise do ambiente de atuação: ações dos concorrentes e reflexos sobre o planejamento da organização a médio e longo prazo, considerando que o ciclo dos produtos do real estate são de aproximadamente três anos, podendo ser ainda mais longos conforme o porte dos empreendimentos; • Análise de ameaças e oportunidades; competitividade e atratividade: compreender a própria posição no mercado. Sendo o mercado atrativo, avaliar a competitividade da organização frente ao movimento demais agentes; • Análise da capacidade de execução, principalmente de obras e riscos financeiros envolvidos; • Compreensão previa da forma de trabalho da empresa parceira; • Análise cuidadosa da própria capacidade de crescimento; • Compreensão da dinâmica do mercado de atuação: características e disponibilidade de MDO; velocidade de produção, dinâmica de comercialização do produto; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ação coletiva das organizações mediante a oportunidade de explorar mercados que acreditava-se estar “subofertado”; • Avaliação superficial das consequências da “ação coletiva”, levando à sobreoferta em determinados locais;

Continua

Continuação

Aspectos para o planejamento de novas parcerias	
Aspectos de mitigação	Analogia com experiências vivenciadas
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar organizações que complementem suas “fraquezas” e partilhem dos mesmos valores e interesses, para que seja possível conciliar divergências inerentes à cultura regional; • Alinhamento cultural e de objetivos a longo prazo; 	<ul style="list-style-type: none"> • “EPs” e “ELs” apresentavam diferentes parâmetros de competitividade. “EPs” visavam velocidade de vendas e geração de valor das “ações” no mercado de capitais; “ELs” não tinham cultura de vender 100% no lançamento e priorizavam preservar a margem de resultado ao invés de obter velocidade;
<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento de interesses. Foco nos resultados dos empreendimentos objeto das parcerias; 	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados de cada empreendimento impactavam significativamente na estratégia das “ELs” enquanto “EPs”, em sua maioria, precisavam tomar decisões que atendessem suas necessidades contábeis frente ao mercado de capitais;
<ul style="list-style-type: none"> • Redução do nível de interferência da “EP” na operação da “EL”; • Para expansão geográfica, é preciso estar mais aberto a um fluxo de informações “EL” → “EP”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequações na operação das “ELs” para ajustar aos padrões das “EPs” oneraram a operação dos parceiros e elevaram determinados prazos;
<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos riscos e resultados frente aos empreendimentos que já dispõe; 	<ul style="list-style-type: none"> • Riscos mais elevados para obter resultados similares aos alcançados por empreendimentos menores realizados isoladamente. Os resultados de participações de 20% a 40% aproximadamente se aproximavam dos resultados de 100% de empreendimentos menores que dispunha;
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento para gestão da parceria: modelo de gestão a ser adotado, divisão de responsabilidades e estabelecimento dos fluxos e processos; • Agilidade de ações mediante identificação de desvios; 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora para tomada de ações corretivas;

Texto em preto: relatos apresentados pelas “EPs”

Texto vermelho: relatos apresentados pelas “ELs”

Texto azul: relatos apresentados pelas “ECs”

Quadro 37: Aspectos para o planejamento de novas parcerias

Ao se mencionar os aspectos de mitigação, foi destacada a importância do monitoramento contínuo do mercado, considerando o ciclo dos empreendimentos, e a análise do movimento da concorrência. O cenário positivo verificado no âmbito macroeconômico e setorial no período em que se iniciaram as parcerias levou a uma dinâmica atípica de alta velocidade de vendas, até mesmo para produtos com atributos de qualidade menos competitivos. Tal cenário levou as empresas do setor, de forma geral, a tomarem decisões balizadas “naquele panorama isolado”, atribuindo menor importância a análises das consequências daquela dinâmica alongo prazo, considerando o ciclo do produto do real estate. Alguns relatos demonstram o acima exposto: “...tudo que se lançava vendia...bons produtos e até mesmo os que não eram tão bons” e “havia pressa para aproveitar a oportunidade do mercado”.

Além dos aspectos de mitigação, foram mencionados alguns dos valores gerados pelas parcerias que devem ser vislumbrados ao se avaliar a relação “risco” x “prêmio do risco”:

- Aprendizado sobre novos mercados (absorção de conhecimento tácito);
- Maior velocidade de geração de novos negócios devido ao “*Landbank*” do parceiro;
- Diluição de custo do “*back office*” por meio da descentralização decorrente da utilização da estrutura do parceiro;

Buscou-se também identificar eventuais diferenças observadas pelos respondentes quanto às parcerias realizadas com empresas de diferentes estados e parcerias realizadas com empresas da mesma região de atuação.

Para os respondentes das “EPs”, a diferença mais significativa entre parcerias com empresas de São Paulo e parcerias com empresas de outras regiões está no alinhamento de objetivos e valores. Estes entendem que o fato de partilharem de um mesmo contexto de mercado facilitou o alinhamento dos objetivos das parcerias com os objetivos individuais dos parceiros.

Dentre as “ELs”, apenas uma tivera experiências de parcerias com empresas de sua região. Para esta, as principais diferenças das parcerias com empresas locais e parcerias com empresas paulistas, são:

- Alinhamento no entendimento dos problemas e agilidade na tomada de decisões e;
- Acesso direto aos decisores;

Na visão de ambas as “ECs”, no entanto, as principais diferenças não estão relacionadas exclusivamente às parcerias realizadas entre empresas da mesma região entre si e empresas de diferentes regiões, mas sim, às características do ambiente de atuação em que ocorreram, ao panorama macroeconômico e setorial e ao objetivo estratégico das “EPs”. Os seguintes relatos demonstram este ponto de vista: “As parcerias feitas antes da abertura de capital [por grandes incorporadoras] foram bem diferentes das parcerias feitas depois [da abertura de capital]” e; “antes do ‘IPO’ [as grandes incorporadoras] tinham uma estratégia...depois do ‘IPO’ tinham outras metas para cumprir...precisavam lançar”.

Os resultados aqui apresentados serão discutidos adiante, com base no referencial teórico.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS: IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS DIFICULDADES, VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS PARCERIAS

O elevado volume de alianças estratégicas firmado no setor do real estate no período em estudo, em decorrência da necessidade da adoção de novas estratégias de crescimento e manutenção da competitividade, motivadas por mudanças no cenário econômico global e setorial, refletem e ratificam os conceitos identificados na literatura, quanto à importância das alianças estratégicas frente às necessidades apresentadas por um ambiente cada vez mais competitivo.

Entendendo como superada a necessidade de aprofundar a abordagem sobre a importância das alianças estratégicas para o setor do real estate, a presente análise tem por objetivo refletir, a partir do referencial teórico e dos resultados dos estudos de caso, sobre as dificuldades e vantagens identificadas e os fatores que influenciaram no desempenho das parcerias.

A análise buscará seguir a mesma sequência lógica da apresentação dos resultados, considerando as fases da parceria. Tendo em vista a complementaridade das fases de formação e implementação, estas serão discutidas conjuntamente. A fase de formação abrange aspectos relacionados à seleção dos parceiros, ao estabelecimento dos objetivos estratégicos e à verificação quanto ao alinhamento destes objetivos entre as partes. A fase de implementação, por sua vez, 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.

Aspectos relacionados à governança e distribuição de responsabilidades serão discutidos na fase de desenvolvimento e por fim será abordado sobre as vantagens apontadas nos resultados.

4.1. Fase de formação e implementação das parcerias

4.1.1. Seleção de parceiros

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, a busca por parceiros originou-se por parte das “EPs”, sendo o primeiro contato entre as partes, em sua maioria, intermediado por profissional do mercado com conhecimento de antecedentes de ambas as organizações, o que denota o cuidado em obter referências que indiquem de forma preliminar a potencialidade do possível parceiro em atender às necessidades da aliança em planejamento 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).

O posicionamento de mercado e a imagem das “ELs” em sua região de atuação foram aspectos determinantes 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. Tal aspecto é evidenciado no fato da maioria das “ELs” ocupar entre as três primeiras posições de mercado e ratificado ao se observar que o fator “*quantidade de unidades lançadas pela ‘EL’ relativamente à concorrência*” recebeu o critério “*eliminatório*” por parte de duas “EPs” e o critério “*classificatório*” por uma terceira “EP”, dentre as cinco entrevistadas.

Verificou-se, por outro lado, que fatores mais associados às operações das “ELs” e desempenho dos produtos (empreendimentos) receberam, em sua maioria, critério “*elucidativo*” ou ainda “*não analisado*”. O fator “*velocidade de vendas dos empreendimentos lançados pela ‘EL’ relativamente à concorrência local*” foi considerado “*classificatório*” por duas “EPs” e apenas “*elucidativo*”, pelas outras três. O fator “*velocidade de vendas dos empreendimentos lançados, independentemente da concorrência*”, por sua vez, foi considerado “*classificatório*” por apenas uma EP, “*elucidativo*” por três delas e “*não analisado*”, pela quinta organização. Vale ainda mencionar que o fator “*estoque de unidades (pós-obra)*” recebeu o critério de “*classificatório*” por duas “EPs”, “*elucidativo*” por uma “EP” e “*não analisado*” pelas outras duas.

Mediante os objetivos das “EPs” de se estabelecer em um novo mercado, entende-se que análises inerentes ao volume de lançamentos e de empreendimentos em andamento frente aos competidores podem ser relevantes para uma avaliação preliminar, uma vez que podem refletir não somente o posicionamento da empresa no mercado, mas também sinalizar sobre sua capacidade de geração de negócios e de produção. Entende-se, no entanto, que esta fase preliminar de avaliação deve ser sucedida por uma sequência de análises que permita compreender, não somente o posicionamento de mercado, mas também obter informações mais aprofundadas acerca do ambiente de atuação, do perfil do possível parceiro e do desempenho dos seus empreendimentos, cujo conjunto de informações poderá lastrear a decisão.

Considerando as características dos negócios do real estate, entende-se que análises críticas acerca de velocidade de vendas dos produtos e de estoque de unidades podem refletir aspectos relacionados à estratégia de vendas adotada pelo incorporador, à assertividade do produto e ainda, às características do mercado. Empreendimentos com maior velocidade de vendas, por exemplo, podem denotar produtos mais assertivos ou estratégias mais agressivas de investimento em marketing, política de preços mais flexíveis, demanda reprimida e/ou uma combinação entre alguns destes fatores.

Assim sendo, entende-se que a análise mais aprofundada da velocidade de vendas dos empreendimentos em andamento e até mesmo de empreendimentos anteriores, quando há informações disponíveis, podem contribuir para o “*início da compreensão*” do estado do mercado e do perfil estratégico do incorporador local. Certamente análises isoladas destes fatores seriam insuficientes para compreensão abrangente tanto do mercado quanto do desempenho dos empreendimentos frente ao planejamento do incorporador. Por isso, grifou-se “*início da compreensão*”.

Tendo em vista que os ciclos de empreendimentos imobiliários são de longa duração²⁴ e a apuração dos resultados somente se dá após a conclusão das vendas, das obras e da entrega da totalidade das unidades, nem sempre a alta velocidade de vendas representa o êxito quanto aos resultados do empreendimento. A venda da totalidade das unidades nos primeiros meses de

²⁴O ciclo de um empreendimento pode variar de acordo com seu porte e segmento de produto sendo que empreendimentos residenciais com volume de unidades passíveis de se lançar em uma única fase têm duração média de aproximadamente três anos.

lançamento pode ainda elevar a exposição do incorporador ao risco de desvios de custos, cujos desvios não poderão ser compensados com o preço de venda, estando grande parte das unidades vendidas.

Assim sendo, análises sobre os procedimentos de controle de custos, prazos e qualidade, que também refletem no custo, são importantes no auxílio à compreensão de uma série de aspectos, dentre os quais: (i) condições da organização para planejamento e gestão do volume em produção; (ii) perfil de gestão da organização; (iii) perfil estratégico da organização e até mesmo; (iv) 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., 2012a). Estão também ligados à compreensão das forças e fraquezas do parceiro, da cultura corporativa, da estrutura organizacional, da base de recursos e da congruência da estratégia a longo prazo, cujos aspectos são relevantes na fase de seleção dos parceiros, conforme apontam Harbison e Pekar Jr. (1999).

A atribuição dos critérios “*eliminatório*” e “*classificatório*”, por parte das “EPs”, para o aspecto “*quantidade de empreendimentos entregues com atraso*”, demonstra a preocupação com as condições do parceiro para o cumprimento do planejamento e ratifica a preocupação com sua imagem no mercado.

Os aspectos relacionados a processos de controle de produção, qualidade e prazos, foram avaliados por meio de visitas às obras, as quais foram realizadas tanto por “EPs” quanto por “ELs”, às obras das potenciais parceiras. As visitas realizadas resultaram, em sua maioria, em uma avaliação satisfatória, por parte das “EPs”, quanto aos processos das “ELs”, conforme apresentado no Quadro 25. Os relatos indicaram que as “ELs” dispunham de processos bem estabelecidos para o volume de produção que detinham e que as dificuldades de controle decorreram da ampliação do volume ocorrida após as parcerias.

Por parte das “ELs”, a “*due dilligence*” esteve mais voltada aos objetivos estratégicos, os quais serão discutidos em item específico adiante. As visitas às obras, por sua vez, visavam principalmente aprofundar o conhecimento do perfil técnico e de segmento de atuação do parceiro, não havendo, portanto, aprofundamento no conhecimento acerca de processos.

Entende-se, porém, que visitas às obras devem constituir uma primeira fase desta análise, uma vez que oferecem informações mais voltadas ao âmbito técnico, às soluções tecnológicas e construtivas adotadas, à gestão do canteiro e da mão de obra, e à qualidade do produto construído.

O aprofundamento de informações acerca de processos, planejamento e gestão, no entanto, é necessário para compreensão sobre a compatibilidade dos processos entre as empresas, sobre a estrutura das organizações e respectivas condições para absorver a demanda a ser gerada pela parceria. Contribui ainda na identificação da necessidade, disposição e consequências de se fazer ajustes em seus processos e estrutura para se atender às necessidades da parceria, cujos aspectos devem ser contemplados na seleção do parceiro, conforme destacam Harbison e Pekar Jr. (1999).

Tais condições devem ser avaliadas por ambas as empresas, tendo em vista que ajustes em processos e estrutura podem ser necessários em qualquer uma delas ou em ambas, o que condiz com as afirmações de Ansoff (1990) quanto à importância de se analisar a sinergia de um novo produto na carteira – neste caso a parceria. Este aprofundamento exige das partes o estreitamento do relacionamento ainda na fase de planejamento da parceria.

Apesar de não ter sido relatada de forma explícita, a análise dos resultados evidencia que uma das principais dificuldades na fase de formação das parcerias é a obtenção de informações mais específicas inerentes aos processos, condições, limitações e cultura organizacional do parceiro. Considerando os motivos relatados para o não aprofundamento de determinadas análises, entende-se que tal dificuldade pode estar associada à: (i) prazos reduzidos para o processo de seleção dos parceiros; (ii) postura de “*proteção de informações*”, o que parece natural nesta fase em que o ambiente ainda é de negociação e; (iii) desconforto gerado mediante solicitação de determinadas informações, que pode causar à empresa sensação de “*insegurança*” ou até de “*desconfiança*” por parte do solicitante.

As características da formação das parcerias das empresas estudadas se assemelham ao processo de cooperação exploratório apresentado por Franco (2007), que é caracterizado pela intenção das organizações de explorar oportunidades e protagonizar algum processo de aprendizagem e a seleção de parceiros é realizada adotando-se critérios de avaliação de reputação e imagem, além de referências colhidas de terceiros. Conforme Franco (2007) a

tomada de decisão conjunta, a interação freqüente entre as partes, o equilíbrio de poder, de controle e de forças, são fatores que influenciam significativamente no desempenho de parcerias com tais características.

Ao se desenvolver a revisão teórica identificou-se diretrizes e orientações de planejamento e gestão voltados para empresas e empreendimentos do real estate de forma mais global, parte destas contemplando situações vivenciadas por empresas do setor no período em estudo. Não se identificou, no entanto, bibliografia abrangente com diretrizes e/ou práticas de alianças bem sucedidas especificamente voltadas ao setor do real estate.

Buscou-se, portanto, ao longo da presente análise, trazer ao ambiente do real estate, conceitos e práticas extraídos da literatura, relacionados ao desempenho de alianças estratégicas realizadas nos diversos setores da economia. Tendo em vista as características das parcerias estudadas, além das citações apresentadas ao longo do texto, a análise contemplou também conceitos voltados à importância de se avaliar as diferenças culturais e possíveis consequências como a lentidão no processo de assimilação cultural e até mesmo a resistência quanto à cultura alheia (BRONDER; PRITZI, 1992).

O alinhamento de interesses entre os objetivos estratégicos globais da organização e os objetivos da aliança para o desempenho da mesma (BROUTHERS & BROUHERS; WILKINSON, 1995; DERROUCHE, 2008; KOZA; LEWIN, 2000; HOLMBERG; CUMMINGS, 2009) são também apontados como fatores de grande impacto para o êxito das parcerias. Considerando tal importância e tendo em vista que “a diferença de interesses” foi um dos aspectos de dificuldade repetidamente citado entre os respondentes, buscou-se analisar convergências e divergências entre os objetivos estratégicos declarados nas entrevistas, cuja abordagem é apresentada no item que se segue.

4.1.2. Alinhamento de objetivos e interesses individuais das organizações

Os dados que descrevem o cenário setorial na fase que precedeu a realização destas alianças demonstram duas realidades distintas vivenciadas pelas empresas envolvidas nas parcerias, tendo ambas que rever seus objetivos estratégicos:

- (i) de um lado as empresas incorporadoras de capital aberto, altamente capitalizadas e com obrigações assumidas perante o mercado de capitais, cujos objetivos estratégicos globais contemplavam o crescimento da operação, considerando volume de produção e potencial de geração receita em curto espaço de tempo; o aumento da participação de mercado – “*market share*” e; a manutenção da competitividade entre as principais empresas incorporadoras do setor;
- (ii) de outro lado, empresas incorporadoras e construtoras de médio e pequeno porte, em sua maioria com relevante experiência em seu nicho e/ou região de atuação que, diante da intensificação das atividades setoriais, e da intenção de grandes incorporadoras em se estabelecer em novos mercados por meio de alianças estratégicas, vislumbraram na possibilidade de realização de parcerias duas situações: “oportunidade” e “condição”:
 - “oportunidade” de crescimento da operação tanto em função de novas fontes de recursos para estruturação de “*funding*” para realização de empreendimentos quanto da ampliação do volume na prestação de serviços de construção, no caso das empresas construtoras;
 - “condição” para estabelecer um padrão de competitividade, tendo em vista a ação das grandes incorporadoras para se estabelecer em suas regiões de atuação. Apesar de estar posicionadas entre as três primeiras de sua região de atuação, as “ELs” dispunham de estrutura e capacidade de produção desproporcionalmente inferiores aos apresentados pelas “EPs”, com as quais possivelmente não teriam capacidade de competir;

Para facilitar o entendimento das convergências e divergências dos objetivos estratégicos, classificou-se os mesmos conforme abaixo descrito, os quais são apresentados no Quadro 38:

- objetivos globais e individuais das organizações;
- objetivos específicos que motivaram a adoção das parcerias como estratégia para se alcançar os objetivos estratégicos globais, denominados por Holmberg e Cummings, (2009) como fatores críticos de sucesso;
- objetivos das alianças, que se referem aos resultados que se pretende alcançar conjuntamente por meio da aliança e;
- objetivos das organizações a partir dos resultados da aliança;

Objetivos estratégicos das organizações “versus” objetivos das alianças				
	Objetivos Estratégicos da Organização		Objetivos da aliança	Objetivos das organizações a partir dos resultados da aliança
	Objetivos globais	*Objetivos que motivaram a adoção de parcerias (FATORES CRÍTICOS)		
EP	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da operação em curto prazo; • Elevação de participação no mercado; 	<p>APRENDIZADO (PREECE, 1995; HARBISON E PEKAR JR., 1999; DOZ & HAMMEL, 2000; BARNEY E HESTERLY, 2011)</p> <p>VANTAGEM COMPETITIVA (SILVA JUNIOR E RIBEIRO, 2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economia de tempo e investimento em aprendizado para inserção em novo mercado; • Velocidade na geração de novos negócios por meio da expertise do parceiro local; • Assertividade na estruturação de produtos embasado no conhecimento da cultura local, por parte do parceiro; • Flexibilidade para a realização de negócios pontuais: “negócio a negócio”; 	<p>VANTAGEM COMPETITIVA (SILVA JUNIOR E RIBEIRO, 2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realização de um ou mais empreendimentos imobiliários; • Velocidade na estruturação e lançamento de novos negócios imobiliários; • Absorção de demandas reprimidas e mercados pouco explorados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidade na apropriação de resultados; • Preferência por velocidade de vendas em detrimento de preservação do preço de vendas; • Interesse na intensificação de investimentos para imprimir velocidade na produção e conclusão de obras;
EL	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da operação por meio de acesso a novas fontes de “funding”; • Manutenção da competitividade; 	<p>APRENDIZADO (PREECE, 1995; HARBISON E PEKAR JR., 1999; DOZ & HAMMEL, 2000; BARNEY E HESTERLY, 2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtenção de novos conhecimentos técnicos, tecnológicos e de gestão; • Crescimento e maior participação no mercado; <p>COOPTAÇÃO (neutralização de concorrentes) (DOZ & HAMMEL, 2000)</p> <p>VANTAGEM COMPETITIVA (SILVA JUNIOR E RIBEIRO, 2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realização de empreendimentos de maior escala; • Administração da competitividade; • Estruturação de “funding” para novos empreendimentos; • Melhores condições de financiamento à produção; 		<ul style="list-style-type: none"> • Preferência pela preservação do preço de vendas; • Preservação da margem de resultados; • Preservação do cronograma / limitações para intensificação de investimentos;

* Objetivos estratégicos que determinaram a adoção da aliança

Quadro 38: Objetivos estratégicos das organizações e das alianças

No que se refere aos objetivos individuais e globais das organizações, verifica-se o alinhamento estratégico quanto ao crescimento da operação e a elevação da participação de

mercado em curto espaço de tempo, de forma a obter vantagem competitiva e a absorver as oportunidades decorrentes do cenário econômico global e setorial positivos, que vai ao encontro dos fatores motivacionais apontados na literatura.

Quanto aos objetivos que motivaram a adoção de parcerias como estratégia, ou seja, os “*fatores críticos de sucesso*”, 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”. Não houve relatos específicos sobre formalização de parcerias como “condição”. No entanto, ainda que de forma sutil, a realização de parcerias a partir de uma postura “reativa”, visando a proteger uma posição de mercado, ao invés de uma postura proativa de “busca por determinados objetivos estratégicos”, denota um desequilíbrio de posicionamento das partes ainda na fase de formação das parcerias. Possivelmente tal desequilíbrio não tenha sido considerado relevante na ocasião da constituição das parcerias, causando, no entanto, reflexos no desempenho da parceria, cuja situação condiz com as colocações de Koza e Lewin (2000) sobre a instabilidade da aliança decorrente da dificuldade de reconhecer incompatibilidade de interesses no início da parceria.

Considerando as especificidades do setor do real estate, os objetivos da aliança em si devem estar voltados para os resultados dos empreendimentos objeto das mesmas, sua inserção no mercado, velocidade e preço de vendas, custos e prazos para produção condizentes com o planejamento realizado, de forma que retornem resultado e rentabilidade condizentes com o planejamento. Cabe mencionar que algumas parcerias foram realizadas visando a prospecção de novos negócios e a realização de mais de um empreendimento sendo, portanto, mais abrangente do que uma parceria para a realização de um empreendimento pontual e específico. Ocorreram ainda situações em que a parceria foi constituída para a realização de um empreendimento específico e, antes que se tivesse concluído o ciclo do referido empreendimento, as partes optaram por ampliar a abrangência da parceria para a realização de novos empreendimentos.

Neste sentido, verificou-se divergências entre os objetivos individuais de “EPs” e “ELs” quanto aos resultados dos empreendimentos, em função dos objetivos estratégicos globais de

cada organização. Tendo em vista a necessidade de revisões táticas inerentes à sua estrutura organizacional e até mesmo ao fato de estar listadas em bolsa e ao compromisso com a manutenção do valor de suas ações (títulos de investimento), algumas “EPs” intencionavam imprimir maior velocidade de vendas, dispondo-se a adotar estratégias de vendas mais agressivas, ainda que implicassem na revisão das margens de resultados. As “ELs”, no entanto, dispunham de pouca flexibilidade para revisão de suas margens, uma vez que, diferentemente das “EPs”, cada empreendimento tinha representatividade expressiva em seu portfólio.

Situação similar se verificou na produção, onde “EPs” se dispunham a realizar investimentos mais agressivos em recursos e tecnologias construtivas para imprimir maior velocidade à produção, enquanto “ELs” apresentavam certas limitações inerentes à sua estrutura e disponibilidade de recursos.

Tais divergências foram identificadas apenas na fase de desenvolvimento das parcerias, o que é natural, tendo em vista que esses interesses refletiram em ações táticas adotadas na implantação dos empreendimentos. No entanto, é possível que uma avaliação mais minuciosa dos objetivos globais das organizações na fase de formação das parcerias, conforme destacado na revisão teórica (FRANCO, 2007; HOLMBERG; CUMMINGS, 2009), pudesse ter evidenciado tais divergências permitindo que fossem contempladas no planejamento inicial das alianças, mitigando seus reflexos sobre os objetivos específicos da parceria – os resultados dos empreendimentos, o que vai ao encontro de Das e Teng (2000) que mencionam que inicialmente as empresas podem não partilhar das mesmas perspectivas estratégicas, mas devem estar dispostas a cooperar e vencer as instabilidades que surgirão.

Holmberg e Cummins (2009) sugerem um modelo analítico que, ainda que não seja aplicado em sua totalidade para o setor do real estate, tendo em vista as particularidades do setor, induz a uma reflexão mais criteriosa sobre o alinhamento entre os objetivos estratégicos das organizações.

O impacto dos resultados de cada empreendimento na “carteira de empreendimentos” das empresas envolvidas também refletiu no posicionamento e direcionamento das ações individuais, cujo aspecto foi apontado pelos respondentes como uma das dificuldades e está diretamente ligado aos objetivos estratégicos individuais.

As “EPs”, por exemplo, apresentavam maior flexibilidade no redirecionamento de seus investimentos, podendo imprimir maiores esforços em determinados empreendimentos ou regiões, tendo em vista seu volume de produção e abrangência de sua atuação. Para as “ELs”, no entanto, cada empreendimento impactava de forma significativa nos resultados globais da organização, sendo que a decisão do parceiro em reduzir a velocidade de investimentos em determinado empreendimento refletia negativa e significativamente em seu planejamento e resultados. Neste sentido, deve-se reforçar a importância do alinhamento dos objetivos ainda na fase de formação das parcerias, assim como da avaliação do impacto sobre as partes, a partir da compreensão dos respectivos interesses e do equilíbrio de forças (HARBISON; PEKAR JR., 1999).

No que se refere ao equilíbrio entre parcerias realizadas por empresas de diferentes regiões, vale aqui retomar a recomendação de Inkpen & Beamish (1997), para que a empresa local assuma um papel mais abrangente que não se restrinja às contribuições decorrentes do seu conhecimento do mercado local, cuja postura poderá mitigar instabilidades na aliança.

Destaca-se ainda na literatura a importância de se priorizar as necessidades da aliança e não dos parceiros e de se criar “*links*” entre os objetivos estratégicos e os orçamentos e recursos (HARBISON; PEKAR JR., 1999). Considerando que as necessidades das alianças estão associadas ao alcance dos resultados planejados para os empreendimentos objeto das mesmas, ressalta-se a importância do comprometimento das partes quanto à qualidade das AQIs que embasam as “decisões de fazer” e quanto aos procedimentos de gestão e controle da implantação dos empreendimentos, conforme diretrizes preconizadas na revisão teórica (ROCHA LIMA JR., 2009; 2012a; 2012b).

Destaca-se aqui a importância de que as análises relacionadas ao alinhamento dos objetivos ocorram simultaneamente ao processo de seleção dos parceiros, ou seja, paralelamente à análise dos processos, condições, limitações e disposição de recursos para contribuição com a aliança. Apesar de tais análises ocorrerem paralelamente, optou-se desenvolver as abordagens inerentes a cada um desses dois aspectos de forma distinta visando ao aprofundamento dos temas e melhor compreensão quanto à relevância de cada um deles.

Além de aspectos específicos relacionados à seleção dos parceiros e avaliação da

compatibilidade de objetivos e interesses, destaca-se na literatura a importância de se analisar o ambiente externo em que será inserida a aliança (GERINGER, 1991), buscando-se avaliar as reações competitivas (ANSOFF, 1990; HARBISON; PEKAR JR., 1999), cujo aspecto será abordado a seguir.

4.1.3. Análise do ambiente de atuação

Considerando o ambiente em que as alianças em estudo foram constituídas, marcado pela intensificação das atividades do setor, por revisões de estratégias de grandes empresas do mercado imobiliário visando à adaptação ao novo ambiente e a consequente necessidade de tomadas de decisões cada vez mais rápidas para atender às imposições advindas deste cenário, o processo de “formação” que antecedeu a constituição formal das parcerias ocorreu de forma muito rápida, comprometendo o aprofundamento de análises acerca dos futuros impactos das mudanças que estavam ocorrendo naquele período.

Os resultados da pesquisa apontaram que algumas 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.

Conforme relatos, ao se vislumbrar oportunidades de investimento e crescimento nestas regiões que, em relação às capitais paulista e do Rio de Janeiro, apresentavam tanto demandas não atendidas quanto maior disponibilidade de áreas (terrenos) para incorporação, avaliou-se o comportamento do mercado local isoladamente, considerando o volume de produção e a atuação das empresas locais. Não se contemplou, no entanto, a elevação repentina do volume de ofertas que ocorreria em virtude da ação de diversas grandes empresas que também passariam a atuar nestas regiões, cujo crescimento da oferta poderia ser superior ao crescimento da demanda, impactando diretamente na velocidade de vendas dos produtos e respectivos resultados.

Considerando que a equação de fundos de empreendimentos imobiliários conta com recursos financeiros provenientes da receita de vendas do produto, variações negativas na velocidade

de vendas refletem na elevação da necessidade investimentos, impactando significativamente na rentabilidade do empreendimento.

O contexto verificado ratifica a importância de se produzir indicadores de demanda que pudessem suprir a falta de informação com a qual as empresas estavam atuando e embasar análises do potencial de inserção de mercado dos produtos, conforme aponta Rocha Lima Jr., (2012a; 2012b).

Inerente também ao ambiente de atuação, a intensificação das atividades setoriais em um ritmo para o qual o mercado não estava preparado, trouxe consequências como a escassez de mão de obra, de equipamentos e de insumos, cujo cenário repercutiu na operação das empresas do setor. Alguns dos respondentes mencionaram a “escassez de recursos” como uma preocupação existente já no momento em que se firmavam as parcerias. No entanto, os relatos indicam que ações de mitigação foram realizadas apenas quando as obras já se encontravam em execução.

Dificuldades operacionais também foram atribuídas à ausência de análises sobre particularidades locais, tais como a produtividade inerente à forma de alocação de recursos humanos, à distribuição de tarefas entre profissionais e à própria característica mais generalista da mão de obra local. Possivelmente, uma compreensão mais estreita das características da produtividade local poderia contribuir com o alinhamento de expectativas entre as partes no momento do planejamento do empreendimento.

As dificuldades e situações acima discutidas corroboram as reflexões apontadas na literatura sobre a importância de se “preparar um estudo embasado em informações consistentes, que retratem com o maior grau de fidelidade possível as condições do ambiente de atuação, [...] e as reações competitivas à aliança” (HARBISON E PEKAR JR.,1999) e de se buscar compreender as interações da aliança com seu ambiente de atuação (FRANCO, 2007).

Discutidos os aspectos principais sobre a fase de formação e implementação das parcerias, discutir-se-á, na sequência, aspectos relacionados à fase de desenvolvimento das mesmas.

4.1.4. Divisão de responsabilidades e troca de informações

Concluindo as análises sobre a fase de implementação das parcerias, cabe uma reflexão sobre a divisão de responsabilidades.

Os resultados demonstraram que, ao se firmar as parcerias, a divisão de responsabilidades foi estabelecida conforme as competências que cada empresa dispunha para agregar valor à parceria, o que é condizente com os objetivos declarados e convergente com os conceitos de aprendizagem e co-especialização identificados na literatura.

Ainda que se tenha estabelecido uma divisão de responsabilidades quanto à operacionalização das atividades que compõem o ciclo do empreendimento, grande parte das atividades demandava a aprovação conjunta das empresas envolvidas, conforme apresentado anteriormente no Quadro 28, caracterizando assim uma gestão compartilhada com elevado grau de interdependência das partes.

A literatura destaca a importância da interdependência entre as partes para uma relação de equilíbrio e de busca conjunta pelas metas da aliança (KANTER, 1994; DOZ; HAMEL, 2000). Observou-se, no entanto, que a interdependência acentuada para validação dos processos resultou em morosidade superior às expectativas dos envolvidos, ocasionando situações de ações tardias em relação às necessidades dos empreendimentos objetos das parcerias.

A análise dos resultados leva a uma interpretação de que o elevado nível de interdependência comprometeu a clareza da divisão de responsabilidades. Tal interpretação resulta do fato de que, apesar de declarada nos resultados a divisão de responsabilidades, alguns dos respondentes mencionaram a ausência de divisão clara de responsabilidades como uma das dificuldades na condução das parcerias e, a maioria dos respondentes destacou a importância da divisão clara de responsabilidades como fator preponderante para o bom desempenho de futuras alianças, o que vai ao encontro dos conceitos apontados na literatura quanto à importância de se “definir claramente as responsabilidades e autoridades dos administradores, adotando um processo de revisão periódica” (HARBISON; PEKAR JR., 1999).

Entende-se ainda que o delineamento mais específico das atribuições facilita no estabelecimento de metas e indicadores para as fases do empreendimento, permitindo atribuir responsáveis pelo acompanhamento de tais indicadores e facilitando a identificação de fatores que possam comprometer o alcance das metas, assim como a tomada de ações corretivas.

Se por um lado a gestão compartilhada e a aprovação conjunta dos processos podem proporcionar às partes maior controle da gestão dos empreendimentos, por outro lado, pode comprometer a eficiência dos processos, sendo que a busca pelo equilíbrio entre autonomia e interdependência é um aspecto que deve ser analisado com profundidade entre as partes, para que possam estar confortáveis quanto ao acompanhamento dos processos, priorizando, no entanto, as necessidades da aliança e do empreendimento, em detrimento das necessidades individuais das partes.

Questionados acerca do equilíbrio entre “autonomia” e “interdependência”, a maioria dos respondentes apresentou a visão de que os processos podem ter melhor desempenho com o estabelecimento de autonomia às partes, para condução de determinados processos devendo a aprovação conjunta estar mais voltada para aspectos estratégicos e/ou ações relacionadas a investimentos ou comprometimento de valores superiores a determinados patamares.

Tal autonomia foi identificada nos processos de compras e contratações, onde parte das “ELs” detinha autonomia para contratações até determinado valor e/ou balizada pelo plano orçamentário, ficando situações atípicas sujeitas à aprovação das “EPs”.

Independentemente do rigor da divisão de responsabilidades, verificou-se ao longo das parcerias ajustes na distribuição das responsabilidades, vinculados às necessidades identificadas durante a implantação dos empreendimentos, cujos ajustes são condizentes com a “dinâmica de aprendizado e evolução contínua inerente às alianças” (DOZ; HAMEL, 2000).

Considerando as características do modelo de gestão adotado, em sua maioria se estabeleceu um fluxo de informações de “mão dupla”, onde “ELs” forneciam informações inerentes à gestão da produção e “EPs” forneciam informações correspondentes à gestão financeira. A troca de informações, em si, não foi apontada como dificuldade impactante na condução das

parcerias, tendo em vista que diferenças de padrões de relatórios, conteúdo e periodicidade foram ajustados em um processo evolutivo que atendeu às necessidades da parceria. Dentre os ajustes realizados, entende-se que a implantação, nas “ELs”, do sistema gerencial utilizado pelas “EPs”, tenha sido uma das ações de maiores implicações entre os envolvidos, uma vez que demandou treinamentos e adaptações mais significativas.

Discutidos os aspectos principais sobre a fase de formação e implementação das parcerias, discutir-se-á, na sequência, aspectos relacionados à fase de desenvolvimento das mesmas.

4.2. Fase de desenvolvimento das parcerias

A presente abordagem visa discutir aspectos relacionados à condução das parcerias que impactaram em seu desempenho e resultados. Discutir-se-á primeiramente as principais dificuldades apontadas nos resultados, relacionando-as ao referencial teórico e, na sequência, as vantagens relatadas.

4.2.1. Principais dificuldades apontadas nos resultados

Os aspectos apontados como dificuldades na fase de formalização das parcerias estão muito relacionados com o ambiente de negociação predominante nessa fase. Assim sendo, entende-se que tais aspectos não devem ser caracterizados como dificuldades em si, mas sim como a busca pela melhor forma de acomodar os interesses individuais, inerente à natureza da negociação. Assim sendo, a análise que segue se aterá às dificuldades relacionadas à condução das parcerias.

Dentre os fatores geradores de conflitos em alianças estratégicas e recomendações para o bom desempenho das mesmas, identificadas na revisão teórica, verificou-se que o conceito dos “hiatos” apresentado por Doz e Hamel (2000) tem forte correspondência com os cenários apontados nos resultados dos estudos de caso. Doz e Hamel (2000) relacionam os hiatos a situações adversas com as quais as organizações se deparam no início das relações, cujas

situações devem ser transpostas para o bom desempenho das alianças. No entanto, comparando tal conceito às dificuldades identificadas nos estudos de caso, entende-se que este pode ser aplicável às diversas fases das alianças, tendo em vista o processo dinâmico e evolutivo das mesmas no qual, a cada etapa, surgem novas situações com diferentes dificuldades decorrentes de eventuais hiatos não superados efetivamente.

Assim sendo, buscou-se relacionar os referidos hiatos às dificuldades apontadas nos resultados e identificar as prováveis origens tanto com base no referencial teórico apresentado por Doz e Hamel (2000), quanto nas conclusões extraídas da revisão bibliográfica como um todo. A referida relação é apresentada do Quadro 39 ao Quadro 42 adiante.

Além dos hiatos apresentados por Doz e Hamel (2000), identificou-se um hiato adicional o qual se denominou “hiato de estrutura organizacional”. Apesar de a estrutura organizacional estar relacionada ao contexto organizacional, o conceito de “hiato de contexto organizacional” apresentado por Doz e Hamel (2000) está mais ligado às diferenças de processos, rotinas de trabalho e estilos decisórios.

Existe, no entanto, diferenças de disponibilidade de recursos financeiros, de necessidades quanto às proporções e velocidade de mudanças táticas e até mesmo estratégicas e diferenças de necessidades quanto à prestação de contas dos resultados, que são inerentes à estrutura organizacional. Apesar de tais diferenças terem certa relação com os hiatos de contexto, de tempo e de expectativas apresentados na revisão teórica, entende-se que estas diferenças estão mais associadas às particularidades das organizações, merecendo, portanto, ser distinguidas dos demais hiatos.

Para facilitar a análise, manteve-se as categorias adotadas na apresentação dos resultados, agrupando-se a “relação entre dificuldades e hiatos” conforme a natureza atribuída ao grupo de dificuldades, sendo elas: dificuldades de natureza cultural (cultura regional), dificuldades inerentes ao planejamento estratégico, dificuldades de natureza comercial e de natureza operacional. Cada uma das categorias é apresentada em um quadro distinto.

Relação entre dificuldades e hiatos - Dificuldades de Natureza <u>Cultural</u>		
Tipo de hiato (Doz; Hamel, 2000)	Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Prováveis origens das dificuldades ¹ (Doz; Hamel, 2000) ² (autor do presente trabalho)
Hiato de compreensão das habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento das relações entre as diferentes culturas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades refletidas em “modos” organizacionais diferentes – dificuldade de conexão entre parceiros¹;
Hiato de compreensão das habilidades + Hiato de expectativas	Definição de produtos: <ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento do mercado local resultando em diálogos intensos para a definição dos produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda tempo superior ao planejado para discussões e convergência de opiniões²;
Hiato de confiança	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência na absorção do “know-how” das “ELs”; 	<ul style="list-style-type: none"> • Insegurança em “delegar” decisões; excesso de confiança na própria experiência²;
	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência de proteção da cultura e identidade empresarial por meio da “imposição” do conhecimento próprio por ambas as partes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com a imagem da organização²;

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

² Prováveis origens das dificuldades, conforme interpretações do autor do presente trabalho, com base na revisão bibliográfica como um todo.

Quadro 39: Relação entre dificuldades de natureza cultural e hiatos

As correspondências entre as dificuldades e os conceitos extraídos da revisão teórica contribuem para a identificação das prováveis origens de tais dificuldades. Conforme apresentado no

Quadro 39, as dificuldades relacionadas às diferenças culturais podem estar mais ligadas à falta de compreensão dos modos de operação do parceiro do que às diferenças regionais propriamente ditas. Tal afirmação é ratificada por alguns relatos de que pouco se conhecia sobre os processos dos parceiros no início das parcerias, o que pode ser natural no início das relações. Ações no sentido de compreender os diferentes “*modus operandi*” devem ser tomadas, antes de se estabelecer barreiras de conexão entre as atividades atribuídas a cada parte.

O desconhecimento do comportamento e perfil de mercados regionais é pertinente às características e objetivos das parcerias em estudo, onde a expertise de mercado das “ELs” constituía um dos “valores” a ser agregado à parceria. Portanto, tal dificuldade deveria estar prevista no contexto das parcerias. Entende-se, no entanto, que este desconhecimento pode ter sido mais representativo do que o previsto devido ao estabelecimento de expectativas de prazos inapropriados para conclusão de etapas do ciclo dos empreendimentos. Diante dos prazos estritos demandados pelo próprio contexto em que ocorreram as parcerias, estabeleceram-se expectativas de superação de etapas baseadas em experiências individuais

das partes, sem levar em consideração os objetivos de aprendizado da parceria e os prazos que tal aprendizado demandaria. Assim sendo, pode-se afirmar que a dificuldade não seria o desconhecimento em si, mas sim o planejamento e expectativas estabelecidos.

Algumas dificuldades atribuídas às diferenças culturais podem também resultar de certa insegurança das partes, a qual pode estar associada, entre outros motivos, à falta de conhecimento das operações do parceiro e dos resultados que este pode proporcionar à parceria. Tal situação condiz com o conceito do hiato de confiança de Doz e Hamel (2000).

Duas situações principais de insegurança, associadas às dificuldades apontadas, foram identificadas:

- (i) insegurança em “delegar” e/ou conceder autonomia para determinadas atribuições, buscando-se a prevalência das próprias experiências. Se por um lado tal comportamento pode mitigar determinados riscos, devido ao acompanhamento conjunto das atividades, por outro lado pode comprometer a fluidez de determinados processos e até o alcance de objetivos que motivaram a parceria – “o aprendizado e a criação de valor a partir do conhecimento do parceiro”.

Entende-se que a fluidez dos processos e a criação de valor inerente ao aprendizado requer um ponto de equilíbrio que proporcione conforto à parte que acompanha “à distância” e “liberdade” de ação para a parte responsável pela condução de determinada atribuição, de forma a prevalecer a busca pelos resultados planejados para o empreendimento.

Compreende-se ainda que a construção deste ponto de equilíbrio deve se iniciar no planejamento do empreendimento, o qual deve ser realizado conjuntamente sendo que:

- ↳ “ELs”, como detentoras de conhecimentos específicos sobre o comportamento do mercado local podem contribuir no planejamento do produto, provendo “a parceria” de informações de qualidade quanto à demanda, atributos da qualidade dos produtos e respectivo potencial de inserção de mercado;

- ↳ Informações para o estabelecimento das variáveis de custo e prazos devem ser

providas pelos departamentos competentes das empresas envolvidas, considerando principalmente o histórico da empresa que se responsabilizará pela construção;

☞ Tendo em vista que decidir é tomar risco (ROCHA LIMA JR., 2009), a decisão deve estar no nível da hierarquia da empresa que toma o risco (ROCHA LIMA JR., 2009);

A continuidade do processo de construção deste “equilíbrio” está associada à capacidade das partes de estabelecerem procedimentos rigorosos de gestão e controle da evolução dos empreendimentos, que possam emitir com antecedência, sinais de aviso de desvios, permitindo ações de correção (ROCHA LIMA JR., 2012) e propiciando conforto de acompanhamento e rotinas bem estabelecidas de controle à parte que está operando;

(ii) Preocupação com os resultados a serem gerados, os quais serão associados à imagem da organização;

Os contextos apresentados, relativos ao estabelecimento de expectativas e ao hiato de confiança reafirmam a importância de amparar decisões estratégicas inerentes à dispersão entre mercados em respostas sólidas para questões relacionadas à estrutura de gestão a ser implantada, à solução a ser adotada para a dispersão da decisão e à intensificação dos controles. Ratifica também a importância de estar seguro quanto à qualidade dos métodos adotados na parceria para a busca e hierarquização de oportunidades e para validação e escolha dos empreendimentos, conforme mencionado por Rocha Lima Jr. (2012).

As dificuldades acima discutidas foram associadas pelos respondentes às diferenças culturais. Verificou-se, portanto, por meio das analogias e discussões, que parte destas está mais relacionada a aspectos de planejamento do que a aspectos culturais em si.

O Quadro 40, que se segue, apresenta dificuldades associadas aos resultados do planejamento estratégico, cuja análise se dará na sequência.

Relação entre dificuldades e hiatos - Dificuldades relacionadas ao <u>Planejamento Estratégico</u>		
Tipo de hiato (Doz; Hamel, 2000)	Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Prováveis origens ¹ (Doz; Hamel, 2000) ² (autor do presente trabalho)
Hiato de tempo	<ul style="list-style-type: none"> Diferenças na necessidade de prestação de contas e apresentação de resultados, inerentes a estrutura organizacional. Reflexos nas estratégias de vendas e política de descontos: <ul style="list-style-type: none"> ↳ “EPs” necessitam apresentar resultados que propiciem a manutenção ou elevação do valor de suas “ações” (títulos de investimento). Buscam maior rapidez na apropriação dos resultados; dão preferência à elevação da velocidade de vendas em detrimento da margem de resultado. Apresentam maior flexibilidade nos padrões de atratividade da margem de resultados. ↳ “ELs” apresentam menor flexibilidade nos padrões de atratividade de resultados, em função da representatividade de cada empreendimento na estratégia global das organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> Divergência de expectativas quanto a fluxo de investimentos e prazos para obtenção dos benefícios¹;
Hiato de tempo + Hiato de expectativas + Hiato de estrutura organizacional³	<ul style="list-style-type: none"> Diferenças de expectativas quanto ao volume de produção: “EPs” intencionam intensificar investimentos e “ELs” têm limitações inerentes à estrutura; 	<ul style="list-style-type: none"> Diferença de prazos para obtenção dos resultados¹; Objetivos estratégicos individuais não analisados com profundidade na fase de formalização, dificultando a compreensão das expectativas das partes²; Capacidade de investimentos; disponibilidade de recursos²;
Hiato de Contexto Organizacional + Hiato de estrutura organizacional³	<ul style="list-style-type: none"> Necessidades de ajustes táticos por parte das “EPs”, demandando capacidade de investimento indisponível pelas “ELs”; Diferença na capacidade de realizar mudanças de estratégia na implantação dos empreendimentos devido à representatividade de cada negócio na carteira de empreendimentos das empresas. “ELs” têm menor flexibilidade para mudanças. “EPs” interrompem investimentos onde se torna menos atrativo; 	<ul style="list-style-type: none"> Disparidade no porte e estilo organizacionais¹; Diferença na proporção de ajustes táticos e/ou estratégicos demandados para atender às necessidades globais das organizações, inerentes ao porte das mesmas²;
Hiato de compreensão das habilidades	Estruturação de novos negócios: <ul style="list-style-type: none"> Falta de entendimento das “EPs” em relação ao mercado local; aumento de prazos nos processos de aquisição; 	<ul style="list-style-type: none"> Demanda tempo superior ao planejado para discussões e convergência de opiniões²;
Hiato de Contexto Organizacional	Estruturação de novos negócios: <ul style="list-style-type: none"> Condução das negociações de terrenos e elaboração de contratos somente por “ELs”, sem a participação das “EPs”. Necessidades de eventuais ajustes posteriores para atender padrões e necessidades das “EPs”; Redução da velocidade de aquisição de terrenos decorrente dos processos de validação das “EPs” – aprovações em comitês; 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento de rotinas organizacionais próprias¹. Diferenças entre os ritmos tácitos e explícitos de tomada de decisões impedem ou [dificultam] tomadas de decisões conjuntamente¹;

Continua

Continuação

Relação entre dificuldades e hiatos - Dificuldades relacionadas ao <u>Planejamento Estratégico</u>		
Tipo de hiato (Doz; Hamel, 2000)	Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Prováveis origens ¹ (Doz; Hamel, 2000) ² (autor do presente trabalho)
Hiato de Contexto Organizacional	Estruturação de novos negócios: <ul style="list-style-type: none"> Diferenças de expectativas e de padrões de atratividade para os indicadores da qualidade; Divergência de parâmetros para a composição de cenários para as análises da qualidade do investimento e diferença de padrões de atratividade; 	<ul style="list-style-type: none"> Diferenças inerentes ao porte das organizações e necessidades de geração de resultados²; Diferença de estilos: estilos intuitivos e analíticos dificultam o compartilhamento de referenciais e expectativas¹; Diferença de disponibilidade para absorção de riscos²;

¹ Prováveis origens dos hiatos, conforme Doz e Hamel (2000)² Prováveis origens das dificuldades, conforme interpretações do autor do presente trabalho, com base na revisão bibliográfica como um todo.³ Hiato sugerido pelo autor do presente trabalho.

Quadro 40: Relação entre dificuldades de planejamento estratégico e hiatos

Analisando os conceitos dos hiatos de expectativa, de tempo e de contexto organizacional, entende-se que se relacionam entre si. Tal entendimento se torna mais consistente, ao se estabelecer a relação destes hiatos com as dificuldades, sendo que diversas das dificuldades podem estar relacionadas a mais de um destes hiatos.

As necessidades das “EPs” quanto à apresentação de resultados e prestação de contas divergiam das necessidades apresentadas pelas “ELs” e, conseqüentemente, exigiram ações estratégicas divergentes.

Considerando as características do real estate, as ações estratégicas inerentes aos produtos das parcerias foram associadas, não somente, mas principalmente, a ajustes na política de vendas e nas ações estratégicas de marketing. Ajustes na política de vendas refletem em duas conseqüências principais:

- (i) ao se elevar os preços de venda, visando a aumentar a margem de resultados ou compensar eventuais desvios de custos, pode-se gerar a redução na velocidade de vendas e conseqüente elevação na necessidade de investimentos;
- (ii) a adoção de política de descontos, e conseqüente redução dos preços de venda poderá, por um lado, potencializar a velocidade de vendas, mas resultará na redução

na margem de resultados.

Tendo em vista a diferença de estrutura das organizações e a representatividade de cada empreendimento em suas carteiras de produtos, “EPs” e “ELs” não dispunham da mesma flexibilidade para absorver as consequências de tais ajustes estratégicos.

Em uma primeira análise, as dificuldades decorrentes de tais divergências podem ser associadas ao hiato de tempo, conforme apresentado no Quadro 40, cujo hiato se refere às diferenças de expectativas quanto a cronogramas de investimentos e obtenção de resultados do objeto das parcerias. Sob uma ótica mais abrangente, verifica-se que “este” hiato de tempo, no contexto em que foi apresentado, é decorrente do *hiato de estrutura organizacional*, uma vez que tais dificuldades resultam de necessidades e limitações inerentes à estrutura e porte das organizações. Além da associação com o conceito de hiatos, o panorama aqui apresentado condiz com a literatura quanto ao surgimento de assimetria de interesses ao longo da parceria e ratifica a importância de ações contínuas e mútuas, ao longo da mesma, para adaptações e recalibragem das estratégias dos parceiros (KOZA; LEWIN, 2000).

Análise similar pode ser aplicada às dificuldades inerentes às expectativas quanto ao volume de produção, às necessidades de ajustes táticos e às diferenças de capacidade de realizar e absorver mudanças estratégicas na implantação dos empreendimentos, uma vez que tais dificuldades estão relacionadas entre si. As necessidades de ajustes estão associadas às exigências da própria estrutura organizacional. Os ajustes, por sua vez, podem implicar em necessidades de investimentos não programados e/ou flexibilidade na obtenção dos resultados planejados. Tais dificuldades estão associadas também ao hiato de contexto organizacional no que se refere às diferenças na condução do processo decisório, sendo que as “EPs” apresentam processos mais formais baseados em escolhas analíticas e agregação e consolidação de dados, enquanto “ELs” dispõe de processos tácitos, menos formais, baseados em julgamentos mais intuitivos e em dados obtidos de pesquisas “em tempo real” (DOZ; HAMEL, 2000).

Dificuldades relacionadas ao hiato de contexto organizacional também foram identificadas nos processos de aquisição conjunta de terrenos. Tais dificuldades decorreram da necessidade da adoção de rotinas próprias, exigindo adequações de condições pré-negociadas por “ELs” para atender aos parâmetros das “EPs”. Ainda inerente ao mesmo hiato, foram apontadas

dificuldades relativas à (i) velocidade das decisões, as quais estão associadas às diferenças no processo decisório e; (ii) divergência de parâmetros para composição de cenários para análises da qualidade e às expectativas quanto aos padrões de atratividade, as quais entende-se estar associadas não somente à diferença nos processos decisórios, mas também à propensão de assunção de riscos. Cabe mencionar que a composição do cenário referencial está associada à arbitragem de variáveis que se acredita ser o mais provável de ocorrer, sendo naturais pequenas variações em decorrência dos referenciais de quem está arbitrando. Rocha Lima Jr. (2009; 2012) destaca, no entanto, a importância de embasar as AQIs em informações de qualidade para que também dela se possa extrair informações de qualidade para amparar as decisões.

Analisando o contexto das dificuldades apontadas e a relação com os hiatos, entende-se que as diferenças referentes ao processo decisório, à capacidade de investimento, à flexibilidade para mudanças táticas ou estratégicas e à disponibilidade de assunção de riscos são implícitas à diferença de porte das organizações. A diferença de porte das organizações, por sua vez, era inerente ao próprio modelo de parcerias adotadas pelas empresas do real estate frente aos objetivos traçados e ao ambiente em que foram constituídas.

Considerando que não há flexibilidade para adequações em aspectos estruturais das organizações, entende-se que maior atenção deve ser dada às “prováveis origens dos hiatos” na fase de formalização das parcerias, para que o planejamento da parceria contemple ações de mitigação de tais dificuldades e superação de tais hiatos.

As dificuldades relacionadas à estratégia e ações de marketing estão relacionadas a dois contextos principais:

- (i) parte delas são decorrentes de dificuldades já contempladas no âmbito do planejamento estratégico, como é o caso da disponibilidade para intensificação de investimentos em marketing. Estão estas associadas aos hiatos de tempo e de estrutura organizacional já discutidos anteriormente;
- (ii) outras dificuldades resultam de diferença de referenciais onde se identificou a existência de expectativas das “EPs” baseadas em referenciais de experiências de seu próprio mercado de atuação, conforme apresentado no Quadro 41.

Relação entre dificuldades e hiatos - Dificuldades de natureza <u>Comercial</u>		
Tipo de hiato (Doz; Hamel, 2000)	Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Prováveis origens ¹ (Doz; Hamel, 2000) ² (autor do presente trabalho)
Hiato de referenciais	Marketing: <ul style="list-style-type: none"> Influência de diferenças culturais nas expectativas das “EPs” quanto ao trabalho de prestadores de serviços locais. Expectativas das “EPs” eram balizadas por experiências com empresas de marketing paulistas. Particularidades culturais de empresas locais de marketing não atendiam tais expectativas; 	<ul style="list-style-type: none"> Referenciais equivocados, baseados em experiências anteriores¹;
Hiato de estrutura organizacional³ + Hiato de tempo	Marketing: <ul style="list-style-type: none"> Diferença de disponibilidade para adoção de estratégias que demandavam intensificação de investimento em marketing; 	<ul style="list-style-type: none"> Divergência de capacidade de investimento inerente à estrutura²; Divergência de expectativas quanto à obtenção de resultados¹;

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

² Prováveis origens das dificuldades, conforme interpretações do autor do presente trabalho, com base na revisão bibliográfica como um todo.

³ Hiato sugerido pelo autor do presente trabalho.

Quadro 41: Relação entre dificuldades de natureza comercial e hiatos

O Quadro 42 que se segue, apresenta as dificuldades inerentes aos aspectos operacionais. Parte destas dificuldades tem certa relação ou são decorrentes de dificuldades já discutidas anteriormente, além de apresentarem correspondências com hiatos já conceituados e discutidos. Buscando-se evitar repetição de discussões, a atenção estará voltada para se discorrer sobre aspectos ainda não abordados.

Relação entre dificuldades e hiatos - Dificuldades de natureza <u>Operacional</u>		
Tipo de hiato (Doz; Hamel, 2000)	Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Prováveis origens ¹ (Doz; Hamel, 2000) ² (autor do presente trabalho)
Hiato de Contexto Organizacional + Hiato de estrutura organizacional	Estrutural: <ul style="list-style-type: none"> Dificuldade no estabelecimento das relações hierárquicas entre as equipes em decorrência da diferença de estrutura organizacional; Divergência de cultura empresarial dificultando a troca de informações entre equipes; Dificuldade em regular relação de equilíbrio, decorrente da diferença significativa do porte das empresas parceiras; Diferença de tamanho das empresas: tal dificuldade gerou mais implicações do que as diferenças de cultura regional; 	<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; Diferença no porte da organização refletindo em capacidade, expectativas quanto fluxos de investimento, obtenção dos retornos e necessidade de prestação de contas²;

Continua

Continuação

Relação entre dificuldades e hiatos - Dificuldades de natureza <u>Operacional</u>		
Tipo de hiato (Doz; Hamel, 2000)	Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Prováveis origens ¹ (Doz; Hamel, 2000) ² (autor do presente trabalho)
Hiato de Contexto Organizacional	Estrutural: <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 das duas organizações – “EP” tinha menor velocidade em função de sua estrutura, refletindo na velocidade da “EL”; ↳ Dependência de aprovações em muitos níveis hierárquicos devido à estrutura da “EP”; 	<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;
Hiato de estrutura organizacional	Estrutural: <ul style="list-style-type: none"> • Aumento substancial da operação e necessidade de forte investimento financeiro; • Dedicção dos gestores compartilhada com diferentes regionais: alterações de foco dos gestores, por haver regiões que lhe demandavam maior atenção; • Gestão de diversas parcerias, por parte das “EPs”: Necessidade de atendimento a diversos parceiros, em regiões distintas, resultando em mudança de foco em determinadas “praças”; • Diferenças no rigor de controles de custos e prazos devido à inexperiência da organização; 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitação de capacidade de investimento das “ELs”; diferença de capacidade de investimento das “ELs” em relação às “EPs”²; • Diferença de foco diante do objetivo global das organizações²;
Hiato de compreensão das habilidades	Estrutural: <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de aceitação das práticas do mercado local: gestores com conhecimento consolidado em gestão, porém pouco familiarizados com o ambiente do real estate local; preferência por replicar experiências próprias; • 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; • Habilidades refletidas em “modos” organizacionais diferentes – dificuldade de conexão entre parceiros¹;
Hiato de compreensão das habilidades + Hiato de referenciais	Gestão (prazos, custos e qualidade): <ul style="list-style-type: none"> • Característica da mão de obra local: mão de obra mais generalista, que atua em diversas fases do processo produtivo. MDO do Sudeste é especializada e direcionada para as etapas específicas de produção; • 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; • Centralização de atendimento ao cliente em São Paulo; 	<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;
Hiato de Contexto Organizacional	Gestão (prazos, custos e qualidade): <ul style="list-style-type: none"> • Incompatibilidade entre sistemas gerenciais: dificultou troca de informações iniciais; 	

¹ Prováveis origens dos hiatos, conforme Doz e Hamel (2000)² Prováveis origens das dificuldades, conforme interpretações do autor do presente trabalho, com base na revisão bibliográfica como um todo.³ Hiato sugerido pelo autor do presente trabalho.

Quadro 42: Relação entre dificuldades de natureza operacional e hiatos

Se por um lado a agilidade e a velocidade para a realização de novos negócios consistiam em parte dos objetivos das parcerias, por outro lado, alguns aspectos decorrentes de diferenças culturais e organizacionais resultaram em morosidade nos processos decisórios. Tais aspectos estão associados principalmente ao hiato de contexto organizacional, originados por diferenças nos processos decisórios e, possivelmente pela ausência de um planejamento aprofundado da gestão das parcerias.

A distância geográfica também foi mencionada como um dos fatores de influência na velocidade das decisões. Tal aspecto será abordado especificamente, adiante.

O aumento substancial das operações, apesar de apontado como dificuldade pelas “ELs”, foi uma dificuldade vivenciada também por “EPs”. Para as “EPs” tal dificuldade esteve mais associada à necessidade de adequações de processos gerenciais e operacionais. Os resultados das pesquisas levam ao entendimento de que, no primeiro momento, vislumbrou-se a possibilidade de acelerar o crescimento por meio das parcerias, considerando que a estrutura dos parceiros poderia suprir o “crescimento de estrutura” que a ampliação das atividades demandaria. “Multiplicar” a estrutura por meio das parcerias, no entanto, não seria o bastante para suprir as necessidades do crescimento vislumbrado. Seria necessária a adequação de processos, e tais necessidades receberam maior atenção apenas quando as operações já haviam se multiplicado. Daí uma das principais origens das dificuldades acima relatadas: o despreparo para conduzir o crescimento nas proporções e prazos em que ocorreram.

As “ELs”, além das mesmas dificuldades enfrentadas pelas “EPs”, depararam-se também com dificuldades inerentes à disponibilidade de recursos financeiros. O crescimento demandou volumes de investimentos superiores ao previsto, ainda que contassem com empréstimos de recursos das “EPs”, provenientes de acordos inerentes às parcerias. A limitação de recursos tornou-se uma dificuldade mais representativa à medida que impossibilitava a convergência de interesses, conforme já discutido anteriormente.

Também correspondente ao hiato de estrutura organizacional, está a dificuldade decorrente da diferença de “foco” das organizações. Considerando sua estratégia global, o volume e o espalhamento geográfico de suas operações, as “EPs” tiveram necessidade de intensificar o foco em determinadas regiões em detrimento de outras. Tais ações refletiram em alterações na

condução dos empreendimentos objeto das parcerias, dificultando as atividades de gestão pertinentes às “ELs” e, conforme as ações realizadas pelas “EPs”, dificultando o alcance de determinados objetivos das “ELs”. Soma-se à questão do “foco”, o fato das “EPs” não estarem totalmente preparadas para atender e suprir as necessidades dos diversos parceiros alocados em regiões distintas. Neste sentido, vale lembrar a questão sugerida por Rocha Lima Jr. (2009), para ser respondida ao se estabelecer um plano de metas: “Está definida a equação de meios - equação de fundos, equipes, sistemas, equipamentos, logística, entre outros?”

Diferenças inerentes ao rigor de controle de custos e prazos foram relacionadas pelos respondentes ao aspecto “inexperiência”. Diante do contexto dos relatos, entende-se, no entanto, que tal diferença está mais relacionada ao despreparo, tanto de “EPs” quanto de “ELs” para o aumento do volume das operações na velocidade em que ocorreram. O entendimento de “inexperiência” por parte do parceiro pode também estar associado à (i) dificuldade de compreensão dos processos do parceiro, priorizando-se o estabelecimento das próprias rotinas ao invés de determinar conjuntamente rotinas adequadas às necessidades da parceria; (ii) estabelecimento de planejamento sem contemplar as características e particularidades de produção regionais e as margens de cobertura de riscos inerentes a perturbações que viessem a ocorrer no cenário planejado, resultando em descolamentos entre planejado e realizado.

Características inerentes à mão de obra local foram apontadas como dificuldades tendo em vista sua influência na produtividade e, conseqüentemente, nos prazos demandados para a implantação dos empreendimentos. Tais dificuldades estão associadas tanto aos “hiatos de compreensão de habilidades” no que se refere à necessidade de se estabelecer rotinas e características próprias de produção, quanto aos hiatos de referenciais, considerando expectativas traçadas com base em referências do mercado de origem. Neste sentido, destaca-se a importância da flexibilidade para adequações às especificidades da região de atuação, sendo que o planejamento da parceria e respectivos empreendimentos devem contemplar tais especificidades. Destaca-se ainda a importância da flexibilidade das partes e da busca por soluções conjuntas, para que cada parceiro possa melhor contribuir para a criação de valor das parcerias, por meio de suas competências e habilidades específicas.

O contexto apresentado reforça a importância das “EPs” reconhecerem a necessidade de inovar seus processos, contemplando adoção de fatores de mitigação de riscos mais agudos, a

constituição de regras de gerenciamento para projetos, suprimentos, gestão e parcerias na produção, com decisão descentralizada, implicando em normatização e treinamento, conforme sugere Rocha Lima Jr., (2007).

Cabe aqui mencionar um relato específico que exemplifica a adoção de solução conjunta para atender aos interesses da parceria. Por motivos específicos, havia a intenção de determinada “EP” em concentrar o “atendimento ao cliente” em sua base paulista. Devido às diferenças culturais, os profissionais paulistas não estavam preparados para prestar o atendimento adequado ao público de outras regionais, gerando assim uma série de dificuldades. Juntas as empresas parceiras adotaram uma solução que melhor atendeu aos “interesses da parceria”: manteve-se o atendimento ao cliente na base paulista, porém com a operação conduzida por profissionais advindos das respectivas regionais.

Algumas das dificuldades mencionadas nos resultados não foram associadas aos conceitos dos hiatos por se entender que estas estão mais ligadas ao ambiente de atuação ou ao contexto em que se firmaram as parcerias do que às diferenças entre as organizações. Tais dificuldades encontram-se relacionadas no Quadro 43.

Dificuldades relacionadas ao ambiente de atuação e contexto em que se firmaram as parcerias	
Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Prováveis origens ² (autor do presente trabalho)
Estrutural: <ul style="list-style-type: none"> • Inexperiência de gestores em todas as fases que compõem o ciclo de empreendimentos do real estate. Considerando que o ciclo do empreendimento é de longa duração, diversos gestores ainda não haviam vivenciado “um ciclo completo”; • Distância geográfica e infraestrutura de comunicação ineficaz (internet e telefonia) em determinadas regiões; 	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit de mão de obra decorrente da intensificação das atividades setoriais²;
Gestão (prazos, custos e qualidade): <ul style="list-style-type: none"> • Despreparo das “ELs” para intensificação abrupta do volume de produção*; • Despreparo das “EPs” para absorver o gerenciamento de elevada quantidade de empreendimentos no “back office”; • Despreparo das “EPs” para o modelo de gestão implementado, com empreendimentos “pulverizados” por regiões distintas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Previsões subestimadas das demandas que seriam geradas pelas parcerias e aumento do volume de produção²; • Estabelecimento de prioridades inerentes ao planejamento estratégico global individual – crescimento da operação para absorção das oportunidades decorrentes do cenário macroeconômico e setorial²;

² Prováveis origens das dificuldades, conforme interpretações do autor do presente trabalho, com base na revisão bibliográfica como um todo.

Quadro 43: Dificuldades relacionadas ao ambiente de atuação

Considerando as abordagens anteriores sobre a escassez de mão de obra decorrente do ambiente de atuação no período em que se firmaram as parcerias, entende-se superada a

necessidade de aprofundar tal questão.

A distância geográfica é uma característica importante e inerente às parcerias em estudo. A gestão “à” distância e “da” distância merecem, portanto, maior atenção. Diferentes formas foram adotadas para a condução de tal situação, envolvendo desde a alocação de recursos humanos “*in loco*” por tempo parcial até a implantação de uma concisa base local.

Apesar de não haver relatos específicos de diferenças significativas de resultados associadas às diferentes formas de condução, verificou-se que diante da necessidade de maior controle dos processos e da evolução dos empreendimentos, as “EPs” aumentaram o tempo de permanência de profissionais de sua equipe nas regiões de atuação. Houve também afirmações de que a presença de profissionais de ambas as organizações trabalhando conjuntamente proporcionou maior agilidade nas decisões e fluidez nos processos. Tais considerações são convergentes com o referencial teórico e levam ao entendimento de que a convivência mais intensa entre equipes pôde propiciar uma relação de troca e aprendizado mais intensa e eficaz.

Frente ao exposto e, sendo o aprendizado um dos importantes objetivos das parcerias em questão, entende-se que a interação presencial das equipes é significativa para o bom desempenho das alianças e alcance de parte dos objetivos. Por outro lado, deve-se buscar um equilíbrio nesta relação para que: (i) a equipe ou a base local das “EPs” não venha a se tornar “tão autônoma” que deixe de existir a relação de dependência e aprendizado entre equipes; (ii) não se comprometa um dos objetivos estratégicos, que é a redução de custo fixo inerente à manutenção de bases nas diversas regiões de atuação. Assim sendo, a gestão “à distância”, requer um planejamento abrangente que vai além de planejar a gestão compartilhada com o apoio da base do parceiro local e da consideração da possibilidade de replicação de experiências bem sucedidas em outros mercados de atuação. Este planejamento deve contemplar, não somente, mas principalmente, “prazo” e “custos” decorrentes da necessidade de deslocamentos; existência e eficiência de infraestrutura de comunicação e tecnologia da informação e a forma mais eficaz de se estabelecer a “troca” informação e competências entre equipes.

Aspectos relacionados ao despreparo das organizações e da cadeia produtiva como um todo para o crescimento rápido e intenso foram abordados anteriormente. Cabe aqui apenas

complementar que tal despreparo pode ter se originado: (i) em parte por previsões subestimadas das demandas de estrutura, de recursos e de adequação de processos e; (ii) pela priorização das necessidades de crescimento rápido em detrimento de um crescimento gradativo e embasado em planejamento e análises mais aprofundadas das perspectivas setoriais, uma vez que os prazos demandados para tal planejamento seriam incompatíveis com as necessidades apresentadas no período;

4.3. Principais vantagens e o legado das parcerias

As principais vantagens relatadas nos resultados, 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 o aprendizado e a co-especialização, verificados na literatura (DOZ; HAMEL, 2000), assim como 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.

Verifica-se que, independentemente das dificuldades relatadas, os objetivos que motivaram a realização das parcerias, aqueles denominados por Holmberg e Cummings (2009) de fatores críticos de sucesso, foram em sua maioria alcançados pelas organizações envolvidas.

Se por um lado as partes puderam alcançar seus objetivos individuais de “aprendizado”, por outro lado, os objetivos das alianças, ou seja, os resultados dos empreendimentos em si, de

uma forma geral, não foram condizentes com o esperado, refletindo assim no comprometimento do alcance dos objetivos estratégicos empresariais individuais.

Diante do contexto apresentado, pode-se dizer que o comprometimento dos resultados dos empreendimentos e respectivos reflexos está associado, em parte, à impossibilidade de se superar parte das dificuldades já discutidas 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. Esta visão vai ao encontro das observações apresentadas por Rocha Lima Jr. (2007) quanto à necessidade de inovação dos processos, por parte das organizações, para atender à nova escala e características do “Novo Mercado”.

Sob esta ótica, acredita-se ainda que os aspectos relacionados à deficiência no planejamento tiveram maior influência no comprometimento dos resultados do que os aspectos intrínsecos às parcerias em si, tais como diferenças culturais, relacionamento entre equipes, entre outros.

Entende-se ainda que todo o aprendizado e alcance de objetivos por meio das parcerias exige das organizações envolvidas um “*preço*” associado à superação de dificuldades, “hiatos”, divergências, e acomodações de interesses, entre outros aspectos amplamente discutidos no presente trabalho. Acredita-se, no entanto, que o êxito da parceria em si, e das partes individualmente, está vinculado à existência de um equilíbrio entre o referido “*preço*” e os benefícios decorrentes da parceria.

Neste sentido, vale uma análise, paralela à reflexão proposta por este trabalho, sobre as vantagens e desvantagens das alianças estratégicas comparativamente ao desenvolvimento interno de competências, para se alcançar os mesmos objetivos de crescimento e expansão geográfica, pelo lado das “EPs” e de amadurecimento de governança e realização de negócios de maiores proporções, pelo lado das “ELs”. Não se desenvolverá, no entanto, aqui tal discussão, tendo em vista não ser o foco do presente trabalho.

Foram também relatados pelos respondentes alguns aspectos inerentes ao aprendizado decorrente das parcerias.

No que se refere à mitigação de dificuldades, verificou-se que a maioria dos respondentes entende como fundamental o estabelecimento de contrato jurídico detalhado, a divisão clara

de responsabilidades e o aprofundamento do conhecimento sobre os processos do parceiro, antes de se firmar as parcerias.

O envolvimento de gerentes e executivos na definição das responsabilidades e da negociação da aliança, assim como a realização de atividades de interação entre as equipes parceiras, são considerados muito importantes (mas não fundamental) sob a ótica dos respondentes, o que vai ao encontro dos conceitos apontados na revisão teórica (DOZ; HAMEL, 2000). O rigor com os processos individuais, visando assegurar a identidade da companhia é considerado pela maioria como muito importante, enquanto a flexibilidade para tornar os processos compatíveis com o objetivo da parceria é considerada apenas importante. Estes dois aspectos parecem antagônicos, e ao mesmo tempo se mostram com níveis de importância muito similar. Entende-se, no entanto a necessidade de um equilíbrio entre a flexibilidade e a segurança de se ter as necessidades individuais atendidas, ou seja, o conforto de que a condução dos processos irá assegurar os resultados objetivados.

No que se refere à troca de conhecimentos, foi unânime a visão sobre a importância de se permitir que os parceiros absorvam conhecimentos específicos para que possam contribuir de forma mais efetiva com os objetivos da parceria, o que é convergente com conceitos apontados na literatura. Quanto à divisão de responsabilidades, os respondentes compreendem que a atribuição de autonomia para a condução de determinados processos, e a validação conjunta para processos e decisões mais específica traria maior eficiência às rotinas da parceria.

Foram também apontados alguns aspectos relevantes a serem considerados na realização de futuras parcerias visando à mitigação de dificuldades, dentre os quais: a análise do ambiente de atuação; a análise da capacidade própria e do parceiro atender às necessidades da parceria e de acompanhar o crescimento eventualmente proposto. Tais aspectos são também mencionados na literatura, dentre os fatores para se alcançar o êxito das em parcerias.

De forma convergente com as observações apresentadas por Rocha Lima Jr. (2009; 2012), o planejamento para gestão das parcerias e agilidade para identificar desvios e agir foram também mencionados como importantes aspectos a serem considerados na constituição de novas parcerias.

5. DIRETRIZES PARA REALIZAÇÃO E CONDUÇÃO DE PARCERIAS ENTRE EMPRESAS DO REAL ESTATE E RECOMENDAÇÕES COMPLEMENTARES

O presente capítulo tem por objetivo propor um conjunto de diretrizes e de recomendações complementares que visam a contribuir com o planejamento de futuras parcerias e com a mitigação de dificuldades e desvantagens decorrentes de divergências em sua implantação e condução. As diretrizes contemplam ações e atividades que entende-se essenciais para o bom desempenho das parcerias. Somando-se às diretrizes, as recomendações abrangem ações que visam a elevar a probabilidade de êxito das parcerias.

Tais diretrizes e recomendações foram elaboradas com base nos resultados dos estudos de caso, nos conceitos extraídos do referencial teórico e na reflexão apresentada na análise dos resultados. O referencial teórico apresentou características, experiências, vantagens, desvantagens e recomendações inerentes às parcerias realizadas entre organizações de diversos segmentos de atividade, não apresentando, no entanto, experiências específicas de parcerias entre empresas do real estate. Os estudos de caso, por sua vez, permitiram identificar as principais vantagens, dificuldades e soluções adotadas pelas empresas participantes da pesquisa para dirimir tais dificuldades, considerando especificidades do real estate, além dos aspectos implícitos à dinâmica empresarial de uma forma geral. Na análise dos resultados buscou-se aprofundar sobre fatores propulsores das dificuldades identificadas nos estudos de caso, assim como sobre vantagens e fatores que podem contribuir para o desempenho das parcerias, relacionando-os aos conceitos apresentados na revisão teórica.

A partir da análise dos resultados, ao se elaborar as diretrizes e recomendações, buscou-se relacionar as dificuldades mencionadas nos resultados às práticas adotadas por empresas de outros segmentos de atividade, que obtiveram êxito em suas parcerias, assim como às recomendações apresentadas por pesquisadores e especialistas no tema, as quais considera-se aplicáveis ao real estate, contemplando as características e particularidades do setor.

Apesar dos estudos de caso terem como foco parcerias realizadas entre empresas de diferentes regiões, objetivando a expansão geográfica, entende-se que grande parte das recomendações aqui propostas não se restringe a parcerias que visam à expansão geográfica, mas podem também apoiar a realização de parcerias entre empresas da mesma região, desde que o objetivo seja o desenvolvimento conjunto de empreendimentos imobiliários.

Também não foi objeto da presente pesquisa parcerias que visavam à diversificação de segmento de produto voltadas para entrada de empresas no segmento econômico. No entanto, a proposta aqui apresentada pode também contribuir para parcerias com o referido foco no que se refere ao planejamento, implementação e aspectos de gestão das parcerias. Deve-se, no entanto, para esses casos, acrescentar às diretrizes aqui propostas um planejamento específico acerca do desenvolvimento e execução do produto, prevendo prazos e custos inerentes à absorção de competências e tecnologia para a realização de tais empreendimentos, tendo em vista que esse segmento de produto exige capacidade de produção com custos, prazos e margens de resultado restritos sendo que quaisquer desvios podem impactar significativamente no resultado do empreendimento.

Cabe ainda mencionar que, apesar das diretrizes e recomendações aqui propostas estarem voltadas para parcerias que visam à realização de empreendimentos imobiliários, parte dessas propostas poderão também contribuir para parcerias voltadas à realização de empreendimentos de base imobiliária. Para estes casos, no entanto, entende-se que será necessário o acréscimo de novas diretrizes e recomendações e/ou a adequação de parte da proposta aqui apresentada, para atender às particularidades do referido segmento de negócio.

Em decorrência dos objetivos traçados, nas parcerias objeto dos estudos de caso, a busca pelo parceiro foi realizada pela organização que se encontrava capitalizada e buscava parceiros que dispunham de oportunidades de negócios e/ou potencial para geração de novos negócios. No entanto, são comuns no ambiente do real estate parcerias as quais a busca pelo parceiro é feita pela empresa que já dispõe de negócio previamente estruturado, cujos objetivos são diversos, sendo os principais: a captação de recursos financeiros para composição da equação de fundos de forma a viabilizar a realização do empreendimento, o compartilhamento de riscos e a possibilidade de diversificar investimentos e, conseqüentemente, diluir riscos.

Um negócio previamente estruturado pode contemplar a negociação de um ou mais terrenos, os quais podem estar adquiridos ou compromissados por meio de instrumentos jurídicos que oferecem exclusividade de compra a determinada organização²⁵. Pode contemplar ainda uma

²⁵ É usual no ambiente do real estate que os proprietários de terrenos concedam às empresas e profissionais que objetivam adquirir terrenos para a realização de incorporações, um prazo de exclusividade de venda, por meio de um documento firmado entre as partes. Tal prazo é concedido para que o comprador possa realizar

etapa mais avançada, onde o projeto arquitetônico do produto já se encontra em processo de aprovação junto aos órgãos públicos competentes e/ou efetivamente aprovado, com as respectivas licenças emitidas. Grande parte das recomendações aqui apresentadas são também aplicáveis às parcerias com tais características.

No que se refere à tipologia das alianças “alvo” da presente proposta, manteve-se o foco no modelo de parcerias nas quais se constituem SPEs – Sociedade de Propósito Específico, com o objetivo da realização de um ou mais empreendimentos específicos, das quais as partes se tornam sócias. Para esta tipologia de parceria, conforme apontado nos resultados, as partes normalmente estabelecem os direitos e deveres dos envolvidos e as diretrizes da parceria, por meio de instrumento jurídico denominado “Memorando de Entendimentos”, o qual pode regular a realização de um ou mais empreendimentos em conjunto. Ainda que não seja o foco do trabalho, entende-se ainda que parte das recomendações pode também ser aplicada à realização de “*Joint Ventures*”, onde se constitui uma entidade jurídica independente.

Também não faz parte do escopo da presente pesquisa particularidades e características de parcerias internacionais entre empresas do real estate. No entanto, entende-se que parte das diretrizes e recomendações, principalmente aquelas que tratam do planejamento da parceria e da seleção do parceiro, pode ser útil também para a formalização de parcerias internacionais. Assim sendo, para que esta contribuição possa ser um pouco mais ampla, buscou-se suscitar algumas reflexões que entende-se mais relevantes para essa tipologia de parcerias, porém sem aprofundar-se muito nas discussões e recomendações.

Cabe ainda mencionar que as sugestões aqui apresentadas partem do princípio de que já foi tomada a decisão de atingir o objetivo estratégico individual por meio da tipologia de parceria em questão e não do desenvolvimento interno de competências, nem tampouco por meio de outros modelos de alianças estratégicas. Portanto, as respectivas recomendações não contemplam análises comparativas dos benefícios e desvantagens das parcerias em relação a outras estratégias.

análises técnicas, comerciais e econômico-financeiras preliminares quanto ao potencial do imóvel para a realização da incorporação pretendida.

5.1. Diretrizes e recomendações

Adotando a mesma estrutura utilizada nos capítulos anteriores, destacou-se para cada fase das parcerias conjuntos de diretrizes e de recomendações que, por sua vez, são ramificadas em um subconjunto de ações e/ou apoiadas em uma série de questões que visam a suscitar reflexões e auxiliar os planejadores e decisores na busca direcionada de informações que entende-se essenciais para embasar as respectivas decisões.

Não se pretende, no entanto, determinar critérios ou parâmetros para a validação das informações, cabendo a cada organização contextualizar e avaliar as informações e determinar os critérios e parâmetros de atratividade que atendam às suas necessidades e objetivos.

Visando a evidenciar as diretrizes propostas em relação às recomendações e a oferecer uma visão macro da sequência de ações que se entende essencial ao bom desempenho das parcerias, elaborou-se um “quadro resumo” que contempla, de forma sequencial, as principais diretrizes a serem detalhadas ao longo do presente capítulo.

Diretrizes para o planejamento, implementação e condução de parcerias	
Fase da parceria	Diretrizes
1. Formação	<p>1.1 Planejar a Parceria</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Estabelecer objetivos ↳ Estabelecer o escopo ↳ Avaliar requisitos para constituição da parceria (recursos e abrangência), ↳ Avaliar preparo próprio da organização para atender os requisitos ↳ Avaliar o ambiente de atuação <p>1.2 Estabelecer processo sistemático de “<i>due diligence</i>” do parceiro</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Avaliar a solidez econômico-financeira e jurídica ↳ Avaliar alinhamento dos objetivos individuais das organizações ↳ Avaliar histórico da organização e congruência com os objetivos da parceria ↳ Avaliar competências específicas e congruência com os objetivos da parceria <ul style="list-style-type: none"> ↳ Avaliar capacidade financeira, técnica e de gestão para condução das construções – para parcerias cujos parceiros farão a construção do empreendimento; ↳ Avaliar capacidade de crescimento e absorção de novos volumes decorrentes da parceria
2. Implementação	<p>2.1 Definir a contribuição das partes</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Capacidades e competências a serem empregadas conforme objetivos estratégicos <p>2.2 Definir distribuição de responsabilidades</p> <p>2.3 Estabelecer recursos e prazos necessários</p>

Continua

Continuação

Diretrizes para o planejamento, implementação e condução de parcerias	
Fase da parceira	Diretrizes
3. Desenvolvimento	<p>3.1 Alinhar expectativas de prazos, fluxos de investimento e apropriação de resultados;</p> <p>3.2 Validar conjuntamente as análises da qualidade do investimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Avaliar alinhamento de interesses e expectativas quanto aos indicadores da qualidade; ↳ Contemplar na formação dos preços, margens de segurança para a cobertura de desvios de custos; <p>3.3 Estabelecer e avaliar conjuntamente o alcance de metas intermediárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Cronogramas devem ser aprovados e reavaliados periódica e conjuntamente; <p>3.4 Avaliar periodicamente o preparo dos profissionais designados para a condução das parcerias;</p>

Quadro 44: Diretrizes para o planejamento, condução e implementação de parcerias no setor do real estate

Fonte: elaborado pelo autor

A partir da visão macro aqui apresentada, aprofundar-se-á adiante em cada uma das diretrizes, apresentando os subconjuntos de questões e ações nelas contidas, assim como as recomendações que as complementam de forma a contribuir para o melhor desempenho das parcerias.

Cabe mencionar que, para a fase de desenvolvimento das parcerias, manteve-se os agrupamentos das dificuldades elaborado ao longo da análise dos resultados, os quais estão relacionados ao conceito de hiato, e apresentou-se recomendações que acredita-se que poderão mitigar as dificuldades em questão.

Não se tem a pretensão, nem tampouco se julga possível resolver todos os aspectos de dificuldades identificados nos estudos de caso, mas sim organizar as informações extraídas de experiências anteriores, de forma que estas possam embasar reflexões por parte dos gestores das organizações, a fim de contribuir com os processos de formação e condução de parcerias futuras.

5.1.1. Fase de formação das parcerias

A fase de formação que contempla o planejamento das parcerias e a seleção dos parceiros tem grande influência na forma como estas serão conduzidas e no seu potencial de desempenho.

Assim sendo, a maior parte da proposta apresentada nesta fase é composta por diretrizes que visam a contribuir para reflexões e decisões acerca dos objetivos individuais das partes e das parcerias, dos fatores de risco envolvidos e possibilidade de mitigação dos mesmos, dos recursos necessários frente aos recursos disponíveis e da capacidade das partes em contribuir para a parceria, atendendo às expectativas geradas. Acrescenta-se ainda às diretrizes um conjunto de recomendações, tanto na etapa de planejamento como na etapa de seleção dos parceiros, sendo esta última com o objetivo de auxiliar na avaliação de potenciais parceiros.

5.1.2. Planejamento da parceria

As diretrizes e recomendações são aqui apresentadas como uma sequência de atividades que se entende necessárias ao planejamento de parcerias entre empresas do real estate. Para cada atividade se atribuiu um conjunto de perguntas visando a induzir a reflexão dos planejadores no direcionamento destas parcerias acreditando-se que respostas bem fundamentadas para as questões apresentadas poderão contribuir para a mitigação de dificuldades ao longo da implementação e condução das parcerias.

Ao se compor a sequência de atividades, levou-se em consideração que: (i) os objetivos estratégicos globais das organizações estejam previa e claramente estabelecidos e; (ii) inicialmente, além do estabelecimento dos objetivos, o planejamento deve contemplar uma “autoavaliação”, ou seja, uma reflexão acerca do preparo próprio da organização para alcançar os objetivos estratégicos individuais por meio de parcerias. A referida sequência de atividades é apresentada no Quadro 45.

Diretrizes para o planejamento de parcerias	
Sequência de Atividades	Questões a serem respondidas
Estabelecer objetivos: fatores críticos de sucesso para as parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores propulsores: que benefícios pretende-se obter com a parceria? • Que aspectos impedem de se alcançar tais benefícios de forma autônoma?

Continua – Quadro 45

Continuação – Quadro 45

Diretrizes para o planejamento de parcerias	
Sequência de Atividades	Questões a serem respondidas
Estabelecer o escopo da parceria:	<ul style="list-style-type: none"> Qual a quantidade de empreendimentos que se intenciona realizar? Qual o porte dos empreendimentos – volume de unidades? Qual o prazo de duração pretendido? <ul style="list-style-type: none"> O prazo pode estar associado tanto ao porte dos empreendimentos, quanto à quantidade de empreendimentos que se pretende realizar conjuntamente; A parceria pode ser planejada para a realização de um empreendimento inicialmente e as diretrizes gerais podem ser estendidas para a realização de outros empreendimentos, com as respectivas adequações; Dar-se-á a partir de terreno(s) previamente adquirido(s) ou o(s) terreno(s) será(ão) adquirido(s) conjuntamente?
Avaliar os requisitos para a constituição da parceria	<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> Estão definidos os recursos financeiros, humanos, tecnológicos e de infraestrutura, necessários? Está definida a estrutura de gestão da parceria? <p>Abrangência geográfica</p> <ul style="list-style-type: none"> A parceria exigirá gestão à distância? O custo demandado pela logística é compatível com os objetivos da organização? A infraestrutura da região em foco é compatível com as necessidades da parceria? Será necessário adequações ou preparação de infraestrutura? O tempo e custos necessários para as adequações exigidas são compatíveis com os objetivos da organização?
Avaliar o preparo da organização para atender aos requisitos parceria	<p>Recursos que competem à própria organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> A organização dispõe dos recursos necessários? Há disponibilidade de tais recursos no mercado, se necessário buscá-los? O tempo e custo demandados para providências e disponibilização dos recursos atendem os objetivos globais da organização? <p>Estrutura da organização</p> <ul style="list-style-type: none"> A organização está preparada para a gestão do crescimento decorrente da realização da parceria (volume de produção)? Há flexibilidade para ajustes nos processos e rotinas que eventualmente sejam necessários para atender às necessidades da parceria? O tempo e custos necessários para ajustes de estrutura atendem aos objetivos da organização? A estrutura está preparada para gerir o volume de parcerias planejadas (no caso do planejamento da condução de mais de uma parceria simultaneamente)? Qual a interferência da nova parceria na gestão das parcerias em andamento?
Avaliar o ambiente de atuação	<p>Concorrência / oferta competitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> Qual o comportamento do mercado aonde irá se inserir o produto da parceria (principais concorrentes, surgimento de novos concorrentes, “oferta <i>versus</i> demanda”)? Que ações e/ou reações da concorrência poderão impactar sobre os objetivos da parceria e da organização? Os objetivos de crescimento da parceria são compatíveis com as perspectivas de crescimento do setor? O planejamento da parceria é compatível com os prognósticos para o cenário macroeconômico?

Continua – Quadro 45

Continuação – Quadro 45

Recomendações para o planejamento de parcerias	
Planejar o encerramento da parceria	Encerramento vinculado à conclusão do empreendimento <ul style="list-style-type: none"> • Como se dará a liquidação do estoque? Será distribuído entre as partes para venda independente? Será vendido conjuntamente até a efetiva liquidação? • Como serão distribuídas as responsabilidades de atendimento ao cliente pós-obra / pós-ocupação? • Quem se responsabilizará pela coordenação de atividades de manutenções e garantias? Por quanto tempo serão mantidos em caixa recursos reservados para manutenções e cobertura de garantia? • Em que momento será encerrada a conta bancária da parceria? • Como se dará a desmobilização (equipe, divisão de ativos)? Prever custos de desmobilização.
	Encerramento decorrente de mudanças de objetivos / divergência de interesses (questões a serem acrescentadas às perguntas acima) <ul style="list-style-type: none"> • Quais as condições de transferência da totalidade do empreendimento para um dos parceiros? • Como os parceiros serão compensados por investimentos já realizados? • Estabelecer diretrizes de saída.

Quadro 45: Diretrizes e recomendações para o planejamento de parcerias no setor do real estate
 Fonte: elaborado pelo autor

O conjunto de informações resultantes das respostas às questões apresentadas deverá embasar a decisão de se realizar a parceria. A obtenção de informações acerca do ambiente de atuação permitirá compreender a compatibilidade dos objetivos da organização com as condições de inserção e competitividade dos produtos no mercado.

Recomenda-se ainda que o planejamento em questão contemple a forma e o momento previsto para o encerramento, além da divisão de bens e responsabilidades decorrentes da parceria. Ainda que o planejamento vise ao bom desempenho da parceria, incompatibilidades entre as partes ou mudanças de interesses podem levar ao encerramento prematuro da mesma. Tal situação também deve ser prevista para que as partes sejam compensadas, da forma mais adequada possível, pelos investimentos já realizados para que se tenha condições de dar andamento no empreendimento de forma saudável, independentemente de qual parte fique responsável pela conclusão do mesmo.

Ressalta-se que as informações necessárias para a tomada de decisão não se limitam nas respostas decorrentes das questões apresentadas, sendo tais questões um direcionamento na busca por informações essenciais. Cada organização identificará a necessidade da obtenção de informações adicionais, conforme seu perfil e objetivos, sendo que as próprias respostas às questões poderão suscitar a necessidade de informações adicionais.

Entende-se que as questões apresentadas podem também contribuir para reflexões acerca de parcerias internacionais devendo, no entanto, somar-se a outras questões elaboradas com foco nas especificidades destas parcerias. Ainda que estas não sejam o foco do trabalho, cabe aqui acrescentar algumas questões inerentes às diretrizes de “avaliação dos requisitos” e de “avaliação do preparo da organização para atender os requisitos”, as quais podem impactar de forma significativa nas relações entre parceiros e no desempenho da parceria:

- Estão bem estabelecidas as competências necessárias para a realização e gestão da parceria (relações internacionais, domínio de idioma, legislação e normas regulamentadoras, transações cambiais, entre outras)?
 - ↳ Disponho de recursos com tais competências?
 - ↳ Sou capaz de contratá-los no mercado nos prazos e custos compatíveis com as necessidades da parceria?
- Estão estabelecidos os recursos tecnológicos a serem utilizados tanto na gestão do negócio quanto na produção dos empreendimentos?
 - ↳ Há compatibilidade entre tecnologia da informação adotada na gestão dos negócios? Estão contemplados custos e prazos para adequações tecnológicas e eventuais treinamentos?
 - ↳ Serão adotados recursos tecnológicos originários de país distinto do qual se realizará os empreendimentos (tanto recursos brasileiros a serem utilizados no país de origem do parceiro, como recursos estrangeiros a serem utilizados no Brasil)? Estão contemplados custos e prazos para a “importação” de tais recursos?
 - ↳ A mão de obra está preparada para a utilização de recursos tecnológicos estrangeiros? Estão contemplados custos e prazos para o treinamento da mão de obra para utilização de tais tecnologias?
- Há clareza quanto aos processos legais para o estabelecimento da organização no país estrangeiro?
 - ↳ Aprovações junto a câmaras, consulados entre outros órgãos competentes, traduções juramentadas, providências de documentos gerais;
 - ↳ Estão contemplados prazos e diferenças de calendários letivos entre países?
- Estão definidos meios de provisionamento de recursos financeiros?
 - ↳ Há clareza quanto aos tramites intercambiais?
 - ↳ Estão contemplados os riscos de perda na conversão cambial?

Considerando que tais questões contemplam aspectos inerentes a recursos e processos, entende-se que são pertinentes tanto no caso de empresas brasileiras que planejam se estabelecer em mercados internacionais, quanto no caso de organizações que tencionam firmar parcerias com empresas estrangeiras no próprio Brasil.

Uma vez tomada a decisão, tais informações poderão também embasar o direcionamento e planejamento preliminar da parceria, considerando os recursos a serem provisionados, as preparações a serem feitas na estrutura, a identificação de ajustes a serem realizados nos processos e rotinas, além do estabelecimento de expectativas adequadas quanto à custos e prazos.

Foi mencionado “planejamento preliminar” considerando que o planejamento definitivo somente deverá ser realizado após a escolha do parceiro, momento a partir do qual se disporá de informações mais apuradas, considerando as características do parceiro, contribuições que cada parte oferecerá para a parceria e adequações necessárias na estrutura e rotinas, decorrentes das diferenças entre as partes.

Tomada a decisão da realização da parceria, deve-se estabelecer o processo de seleção do parceiro, sobre o qual se tratará no item que segue.

5.1.3. Seleção de parceiros

A partir dos estudos e discussões realizados, pôde-se entender que o processo de seleção de parceiros apresenta duas etapas distintas: (i) a etapa de hierarquização dos potenciais parceiros, onde a empresa que está na posição ativa, buscando a parceria, procura identificar os potenciais parceiros, considerando as características gerais dos possíveis parceiros, diante de seus objetivos; e (ii) a etapa de “*due dilligence*”, ou seja, o estreitamento da relação com o potencial parceiro escolhido e o aprofundamento das análises de aspectos relevantes, além dos indispensáveis, ao bom desempenho da parceria.

Entende-se ainda que os fatores a serem considerados na etapa de “*due dilligende*” podem ser agrupados em dois conjuntos: (i) fatores que independem do objetivo da parceria, tais como

solidez empresarial, aspectos culturais e de afinidade das relações, e; (ii) fatores diretamente ligados aos objetivos das parcerias, dentre os quais, as competências necessárias para o bom desempenho da parceria e dos respectivos produtos. Parcerias nas quais um dos parceiros deverá figurar como construtor, além de incorporador, demandam diferentes competências em relação àquelas que visam somente a co-incorporação.

Buscou-se, portanto elencar os conjuntos de fatores que se entende relevantes analisar em cada etapa do processo, visando à mitigação de riscos e dificuldades no decorrer das parcerias, agrupando-os em “diretrizes” e “recomendações”.

À etapa de hierarquização atribui-se recomendações que contemplam análises que permitem comparar e melhor compreender as características, forças, fraquezas e “elementos complementares” dos potenciais parceiros, ajudando a selecionar o parceiro que melhor se adeque aos objetivos e perfil da organização e facilitando a etapa de “*due dilligence*”. Tais recomendações são apresentadas no Quadro 46 e partem do princípio que já se dispõe da “listagem” dos mesmos. Os fatores inerentes à “*due dilligence*” são apresentados como “diretrizes” e serão abordados na sequência.

Recomendações para a etapa de hierarquização dos parceiros - fatores a serem analisados	
Análises recomendadas	Fatores a serem analisados
Estrutura e cultura organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilidade ou similaridade entre o porte das organizações; <p>Questões auxiliares para análise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Quais serão os impactos decorrentes da diferença de porte das organizações sobre os objetivos da parceria? ☞ Poderá tais diferenças comprometer meus objetivos? ☞ Há histórico de parcerias com organizações de portes distintos? ☞ Tenho flexibilidade para realizar adequações em minha estrutura (recursos financeiros, humanos e tempo)? <ul style="list-style-type: none"> • Compatibilidade cultural (cultura corporativa – valores das organizações);
Posicionamento de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • “<i>Market share</i>” do potencial parceiro; • Experiência no segmento de produto que se intenciona atuar com a parceria (empreendimentos entregues, estoques, inserção de mercado dos empreendimentos em andamento) – <u>análise com base em informações disponíveis no mercado</u>; • Histórico de parcerias anteriores - <u>análise com base em informações disponíveis no mercado</u>;

Continua

Continuação

Recomendações para a etapa de hierarquização dos parceiros - fatores a serem analisados	
Análises recomendadas	Fatores a serem analisados
Alinhamento de objetivos	Objetivos estratégicos individuais da organização <ul style="list-style-type: none"> Avaliar comportamento do parceiro no mercado - comportamento pode sinalizar objetivos a longo prazo: <ul style="list-style-type: none"> ↳ direcionamento de investimentos – segmentos de produto, origem de investidores; ↳ velocidade de geração de negócios, quantidade de lançamentos, volume dos lançamentos por segmentos; ↳ tipologia de parcerias; ↳ adequações na estruturação – aumento, redução ou alteração na composição de equipes, entre outros;
	Objetivos individuais que motivam a parceria (fatores críticos de sucesso para a parceria) <ul style="list-style-type: none"> Identificar forças e fraquezas do parceiro – tanto o suprimento de determinadas fraquezas como a potencialização das forças podem estar contemplados nos objetivos do parceiro em relação à parceria; Verificar a compatibilidade das forças e fraquezas da outra parte em relação aos objetivos que motivam a parceria; Questões auxiliares para análise: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Disponho de competências para suprir as fraquezas da outra parte? ↳ Que ações e/ou recursos serão necessários para suprir as fraquezas do parceiro? ↳ O tempo e custos demandados por tais ações/recursos são compatíveis com os objetivos globais da minha organização?

Quadro 46: Fatores a serem analisados na hierarquização dos parceiros

Fonte: elaborado pelo autor

A reflexão dos fatores mencionados no Quadro 46 deverá direcionar a escolha inicial do parceiro, além de induzir a empresa a uma avaliação de si mesma, dos recursos disponíveis, das ações a que está disposta, possibilitando o estabelecimento de expectativas iniciais adequadas para o prosseguimento para as etapas de “*due dilligence*” e negociação. Estas duas etapas, em geral, ocorrem paralelamente. Ressalta-se que os fatores a serem considerados na hierarquização podem não se limitar aos aqui expostos, sendo que cada organização deverá identificar fatores complementares, conforme suas características, necessidades e ambiente de atuação.

Cabe ainda mencionar que não se discutirá acerca de aspectos inerentes às negociações, uma vez que, além de não ser o objeto deste trabalho, tais aspectos são específicos a cada parceria e aos interesses de cada organização.

Selecionado o parceiro potencial parte-se para a etapa de “*due dilligence*” que contempla o estreitamento do relacionamento, o reconhecimento dos interesses da outra parte e o

aprofundamento das análises das características, competências e recursos disponíveis pelo possível parceiro, cujas análises são consideradas fundamentais e, portanto, apresentadas como “diretrizes”.

Fatores de risco inerentes à solidez econômico-financeira e a aspectos jurídicos podem gerar diferentes níveis de impacto à parceria, conforme as características da mesma. Os resultados dos estudos de caso apontaram que as empresas dispõem de rotinas consolidadas para a análise destes fatores, com apoio de equipes especializadas próprias e/ou terceirizadas, sendo que as dificuldades identificadas, em geral, não estiveram associadas à deficiência destas análises. Assim sendo, não se aprofundará na abordagem de tais fatores, considerando que cada organização deve realizar análises compatíveis com os impactos que estes fatores de risco podem representar para a parceria. Serão apenas mencionados aspectos que visam a suscitar reflexões acerca de tais impactos.

No caso de parcerias internacionais, deve-se considerar que a falta de familiaridade com mercados estrangeiros pode dificultar o acesso às informações, tornando mais moroso todo o processo de seleção de parceiros. O acesso tanto a informações mais subjetivas, como a cultura organizacional e local, o reconhecimento da empresa no mercado local, como a aspectos objetivos como a qualidade de empreendimentos já realizados, entre outros, podem demandar visitas “*in loco*” e deslocamentos que devem ser contemplados nos prazos e custos, ao se planejar a parceria. A obtenção de informações para análises jurídicas e financeiras, por sua vez, pode requerer o apoio de especialistas nacionais e/ou internacionais, devido ao desconhecimento de normas, legislação e formas de acesso a órgãos que regulam o exercício das organizações internacionais.

Cabe ainda mencionar que foram contemplados nesta etapa apenas fatores relacionados às organizações, não se considerando análises pertinentes à “*due dilligence*” de terrenos ou empreendimentos objeto das parcerias.

Considerando que, em sua maioria, as parcerias entre empresas do real estate são realizadas para realização de empreendimentos, a “*due dilligence*” do terreno ou empreendimento previamente estruturado deve ser realizada de forma independente da “*due dilligence*” do parceiro. Tendo em vista a natureza do seu negócio, as empresas do setor dispõem de processos e rotinas estruturados para a validação de negócios e empreendimentos. Não se

discutirá aqui sobre as características e eficiência de tais processos, pois não é o foco do presente trabalho. Cabe apenas mencionar a relevância do rigor destes processos, incluindo a análise da qualidade do investimento, para o desempenho dos empreendimentos objeto das parcerias.

De acordo com os objetivos e características da parceria, a “*due dilligence*” do terreno ou do empreendimento poderá ocorrer em diferentes momentos do processo de formação da parceria, sendo: (i) como uma etapa “intermediária” entre a hierarquização e a “*due dilligence*” do parceiro; (ii) paralelamente à “*due dilligence*” do parceiro ou; (iii) após validada a “*due dilligence*” do parceiro. As duas primeiras possibilidades são as mais comumente adotadas pelas empresas, considerando só haver interesse em firmar a parceria se as características do empreendimento e respectivos indicadores da qualidade atenderem as premissas das empresas.

No Quadro 47 são apresentadas as diretrizes para análises inerentes à etapa de “*due dilligence*” do parceiro.

Diretrizes para a etapa de “ <i>due dilligence</i> ” - fatores a serem analisados	
Diretriz	Fatores a serem analisados
Avaliar solidez econômico-financeira e jurídica	<ul style="list-style-type: none"> Solidez financeira: <ul style="list-style-type: none"> Questões auxiliares para análise: <ul style="list-style-type: none"> ↗ Impactará na obtenção de licenças? ↗ Impactará na equação de fundos do empreendimento? ↗ Impactará na obtenção de linhas de crédito? ↗ Demandará “avalista” para obtenção de linhas de crédito? Fatores jurídicos: <ul style="list-style-type: none"> Questões auxiliares para análise: <ul style="list-style-type: none"> ↗ Há fatores de riscos jurídicos que possam comprometer os objetivos da parceria? ↗ Há fatores que impactarão na obtenção de licenças? ↗ Há fatores que podem comprometer econômica e ou financeiramente o empreendimento? ↗ Os prazos demandados para mitigação e/ou eliminação dos riscos são compatíveis com os objetivos da parceria?

Continua – Quadro 47

Continuação – Quadro 47

Diretrizes para a etapa de “due dilligence” - fatores a serem analisados	
	Fatores a serem analisados
Avaliar o alinhamento de objetivos	Objetivos estratégicos individuais da organização <ul style="list-style-type: none"> Identificar junto ao parceiro os objetivos a longo prazo: <ul style="list-style-type: none"> Retificar ou ratificar e complementar informações levantadas na hierarquização; Verificar congruência dos objetivos: <ul style="list-style-type: none"> Objetivos a longo prazo do parceiro com os objetivos próprios a longo prazo; Objetivos a longo prazo do parceiro com os objetivos próprios com a parceria; Apresentar objetivos estratégicos individuais próprios: <ul style="list-style-type: none"> proatividade pode suscitar abertura de informações da outra parte; o conhecimento dos seus objetivos pode levar a outra parte a manifestar seus potencias e limites; Identificar fatores críticos na negociação (considerando o avanço da relação entre as partes) <ul style="list-style-type: none"> Fatores intensamente negociados pela outra parte podem suscitar limites ou divergência de objetivos;
	Objetivos individuais relacionados à parceria (fatores críticos de sucesso para a parceria) <ul style="list-style-type: none"> Confirmar forças e fraquezas do parceiro – aprofundamento de informações identificadas na hierarquização; Identificar os fatores críticos de sucesso para o parceiro; Verificar congruência dos fatores críticos de sucesso do parceiro com os próprios fatores: <p>Questões auxiliares para análise:</p> <ul style="list-style-type: none"> De fato o parceiro dispõe das competências e/ou recursos conforme expectativas pré-estabelecidas na hierarquização? O parceiro se mostra disposto a contribuir para a parceria com os recursos e competências que necessito? <ul style="list-style-type: none"> Qual o impacto de sua contribuição sobre a estrutura e objetivos individuais de sua organização? Que fatores de risco poderão limitar sua contribuição? Que ações podem ser tomadas para mitigar tais fatores? Há necessidade de adequações na estrutura, processos e rotinas do parceiro para atender aos fatores críticos de sucesso da minha organização? Há flexibilidade do parceiro para tais adequações? Os prazos e custos demandados por tais adequações são compatíveis com os objetivos da parceria? Disponho de competências e recursos para atender os fatores críticos de sucesso do parceiro? Estou disposto a oferecê-los à parceria? <ul style="list-style-type: none"> Que impactos serão gerados sobre minha organização? Que limitações ou desvantagens poderão gerar para minha organização? Há equilíbrio entre o valor agregado com a parceria e os recursos disponibilizados pela minha organização?

Continua – Quadro 47

Continuação – Quadro 47

Diretrizes para a etapa de “due diligence” - fatores a serem analisados		
	Fatores a serem analisados	
Avaliar histórico da organização e congruência com os objetivos da parceria	Aprofundamento de informações preliminares obtidas na etapa de hierarquização; <ul style="list-style-type: none"> Experiência no segmento de produto que se intenciona atuar com a parceria <ul style="list-style-type: none"> Histórico de empreendimentos entregues e em andamento: <ul style="list-style-type: none"> inserção de mercado; estratégias de vendas; ações de marketing; estoques (para empreendimentos entregues); Histórico de parcerias anteriores; <ul style="list-style-type: none"> Resultados obtidos; Políticas de gestão adotadas; Compatibilidade cultural (cultura corporativa – valores das organizações); <ul style="list-style-type: none"> Valores da organização; Como se dão as relações hierárquicas; Processos decisórios: <p>Questões auxiliares para análise:</p> <ul style="list-style-type: none"> Quais serão os impactos decorrentes das diferenças de processo decisórios; As partes têm flexibilidade para adequações em seus processos? Os prazos e custos demandados para tais adequações são compatíveis com os objetivos da parceria? 	
Avaliar competências específicas	Objetivos da Parceria	Fatores a serem analisados
	<ul style="list-style-type: none"> Co-Incorporação 	Processos e rotinas <ul style="list-style-type: none"> Compatibilidade de processos: <ul style="list-style-type: none"> Processos de planejamento e controle de custos, prazos e qualidade <ul style="list-style-type: none"> Como se dão os processos para o volume de produção em andamento; Há dispositivos de identificação de sinais antecipados de desvios; Como se dá o processo de gestão dos prestadores de serviço de construção; Compatibilidade destes processos com aqueles adotados por minha organização; Necessidade de adequações em rotinas e processos; <ul style="list-style-type: none"> Preparação da estrutura para gestão compartilhada e troca de informações; Implantação de infraestrutura e sistemas de tecnologia compatíveis; Custos e prazos demandados para adequações; Volume de produção <ul style="list-style-type: none"> Alteração na escala de produção: <ul style="list-style-type: none"> Capacidade de absorção na elevação dos níveis de produção; A estrutura demandará adequações para responder às necessidades da parceria? Quais? Há disponibilidade de recursos para tais adequações? Os prazos e custos necessários às adequações são compatíveis com os objetivos da parceria? Tais prazos e custos são compatíveis com os objetivos individuais do parceiro?

Continua – Quadro 47

Continuação – Quadro 47

Diretrizes para a etapa de “due diligence” - fatores a serem analisados		
	Fatores a serem analisados	
	Objetivos da Parceria	Fatores a serem analisados
Avaliar competências específicas	<ul style="list-style-type: none"> Co-incorporação onde o parceiro também figura como construtor* 	<p>Aspectos técnicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Características dos produtos: <ul style="list-style-type: none"> ☞ Controle da qualidade; ☞ Sistemas e tecnologias construtivas empregadas; <ul style="list-style-type: none"> ☞ Proatividade: pesquisa e utilização de diferentes técnicas e tecnologias visando a otimização de prazos e custos; Planejamento e controle da produção: <ul style="list-style-type: none"> ☞ Processos de controle de prazos e custos; ☞ Características de produtividade da mão de obra ☞ Processo de gestão da mão de obra; <p>Volume de produção</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacidade de ampliação do volume de produção: <ul style="list-style-type: none"> ☞ Estrutura de “back Office”; ☞ Mão de obra de produção; ☞ Equipamentos e recursos tecnológicos; ☞ Disponibilidade de recursos para adequações, se necessário; ☞ Compatibilidade dos objetivos da parceria com prazos e custos necessários para eventuais adequações?

*Fatores adicionais a serem considerados quando o parceiro figura como co-incorporador e construtor

Quadro 47: Diretrizes para a etapa de “due diligence” dos parceiros

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme verificado, a percepção de riscos das alianças está relacionada principalmente a: (i) riscos de relacionamento, dentre os quais, o fornecimento de informações distorcidas, incompletas ou exageradas, o comportamento oportunístico e a apropriação de recursos tácitos em favor próprio e; (ii) riscos de performance que contemplam a ação de concorrentes, a intensificação da rivalidade com os mesmos, flutuações na demanda, alterações em políticas governamentais, competências e capacidades do parceiro aquém das expectativas, divergências na condução da cooperação, na troca de informações e habilidades entre parceiros, entre outros.

No que se refere aos riscos inerentes ao ambiente de atuação, entende-se que a sequência de atividades sugerida no Quadro 45 poderá contribuir para melhor compreensão tanto do ambiente de atuação quanto do preparo da organização para atuar no respectivo ambiente, podendo assim mitigar tais riscos.

Da mesma forma, entende-se que a sequência de análises sugerida para o processo de seleção

de parceiros, auxiliará na mitigação de riscos decorrentes de informações distorcidas, incompletas e/ou estabelecimento de expectativas equivocadas entre as partes.

Acredita-se ainda que, tendo realizado as análises sugeridas para esta fase de formação da parceria, ao se decidir pela sua constituição, as partes disporão de informações consistentes acerca dos interesses, capacidades e limitações dos envolvidos, cujas informações poderão embasar o estabelecimento de diretrizes para parceria. Recomendações inerentes às diretrizes serão contempladas no item que se segue.

5.2. Fase de implementação

A proposta apresentada para a presente fase está associada ao estabelecimento dos objetivos, distribuição de responsabilidades, regras de conduta e de governança da parceria e foi também subdividida em diretrizes e recomendações, conforme o grau de influência sobre o desempenho da parceria.

O estabelecimento das regras de conduta e de governança da parceria está relacionado à negociação entre as partes sobre as contribuições e responsabilidades de cada envolvido e tais diretrizes devem levar em consideração os recursos necessários, os recursos disponíveis, as expectativas das partes, as barreiras previsíveis e os planos de ação para superá-las, assim como o cronograma para as providências que cabem a cada um dos envolvidos.

Diversos podem ser os objetivos – fatores críticos de sucesso – estabelecidos pelas partes. No entanto, o objeto das parcerias em questão sempre será a realização de um ou mais empreendimentos, podendo a construção do mesmo estar ou não inserida no escopo da parceria.

Partindo-se dessa premissa, elencou-se uma sequência de atividades que compõe as diretrizes que visam a nortear os planejadores e decisores na condução das negociações e no planejamento da implementação da parceria, sendo:

- Diretrizes
 - ✦ Definir a contribuição das partes – “fatores críticos de sucesso”;
 - ✦ Definir distribuição de responsabilidades e prazos;
 - ✦ Estabelecer recursos e prazos necessários para provisão dos mesmos;

Soma-se às diretrizes uma recomendação específica que deverá contribuir para o melhor desempenho das atividades inerentes à implementação das parcerias:

- Planejar a interação de processos e entre equipes;

A cada diretriz e recomendação foi associado um conjunto de definições e avaliações, as quais sugere-se que sejam elaboradas conjuntamente pelas partes, uma vez que resultarão no conjunto de regras de conduta e governança da parceria. Ressalta-se que o conjunto de definições e avaliações necessárias à realização de uma parceria pode não se limitar a estas aqui sugeridas, sendo que cada parceria pode demandar diferentes análises, conforme suas características e objetivos.

Sugere-se ainda que as regras de conduta e governança sejam transcritas de forma simplificada para um documento acessível aos envolvidos, nos diversos níveis hierárquicos, de forma a transparecer às equipes os objetivos e metas e nortear o fluxo de atividades buscando-se gerar maior comprometimento dos profissionais que conduzirão as parcerias. Independentemente do documento aqui sugerido, algumas diretrizes poderão, e outras delas deverão, ser transcritas para o instrumento jurídico adotado na formalização da parceria.

Ressalta-se que a diretriz inicial que deve nortear todas as definições é a priorização dos interesses e necessidades da parceria. Cada uma das atividades citadas acima e respectivo grupo de definições é apresentada em um quadro distinto, a seguir.

As avaliações e definições sugeridas foram organizadas de forma a induzir a reflexão e identificação sobre fatores de risco inerentes aos diversos “momentos” da evolução da parceria. Sugere-se, portanto, que durante a realização das avaliações e definições, as partes busquem identificar e listar formalmente os fatores de risco e discutir ações preventivas que possam ser adotadas.

Ao final de cada quadro foram mencionados alguns possíveis fatores de risco. Não se estendeu, no entanto, a reflexão acerca de tais fatores para não se tornar repetitiva a abordagem sobre aspectos já considerados na lista avaliações e reflexões. No Quadro 48 é apresentado o conjunto de definições inerente à contribuição das partes.

Diretriz 1: Definir a contribuição das partes – “fatores críticos de sucesso”	
Conjunto de definições	
<ul style="list-style-type: none"> • Elencar os objetivos individuais das partes – fatores críticos de sucesso individuais; • Definir os objetivos da parceria – objetivos vinculados aos empreendimentos; • Definir as capacidades e competências que cada parte empregará na parceria; • Definir a “forma” de contribuição: <ul style="list-style-type: none"> ↗ Recursos tácitos. Como se dará o processo de aprendizado? ↗ Recursos financeiros; ↗ Recursos tecnológicos; ↗ Serviços; ↗ Estruturação de novos negócios; ↗ “Landbank” ↗ Intervenções em negociações; 	
Questões auxiliares para análise:	
<ul style="list-style-type: none"> ↗ A contribuição individual das partes é compatível com os “fatores críticos de sucesso” da outra parte? ↗ É evidente para as partes o “valor” da contribuição de cada envolvido para a parceria? Denota-se equilíbrio entre “benefícios e contribuições”? ↗ Há conforto das partes na “troca de contribuições e valores”? <ul style="list-style-type: none"> ↗ Negociações muito agressivas elevam o potencial de risco da impossibilidade de cumprimento; ↗ Como serão conduzidos os processos para assegurar a eficiência da “troca”: <ul style="list-style-type: none"> ↗ Fluxo de informações; ↗ Aprendizado / conhecimento tácito; ↗ Implantação de recursos tecnológicos, entre outros; ↗ Há evidência de barreiras que podem comprometer a eficiência da “troca”? <ul style="list-style-type: none"> ↗ Há ações preventivas que possam ser estabelecidas desde o início? 	
Alguns fatores de riscos associados	
<ul style="list-style-type: none"> ↗ Que fatores de risco podem comprometer os objetivos individuais das partes? <ul style="list-style-type: none"> ↗ Fatores externos – ambiente de atuação, concorrentes, alterações no cenário macroeconômico e setorial, flutuações cambiais (mais especificamente no caso de parcerias internacionais); ↗ Fatores internos – alterações de interesses das organizações ↗ Desequilíbrio na obtenção de resultados “versus” esforço empreendido; 	

Quadro 48: Diretriz 1: definir a contribuição das partes
Fonte: elaborado pelo autor

“Elencar objetivos” em si não se trata exatamente de uma definição, mas sim de apresentar de forma explícita as informações que nortearão as definições. É natural que no processo de negociação as partes busquem “proteger informações”. Entende-se, no entanto, que iniciar o conjunto de diretrizes elencando formalmente os objetivos individuais, auxiliará na compreensão mútua quanto à disposição da outra parte em contribuir com o alcance dos

objetivos do parceiro. Questões que são objeto de negociações muito “agressivas” denotam maior resistência da outra parte em contribuir e, conseqüentemente, maior risco de gerar futuros conflitos.

Entende-se ainda que, nesta fase, a proatividade no fornecimento de informações acerca de interesses e objetivos denota intenção de transparência e comprometimento, iniciando nesta fase a “construção da confiança entre as partes”. A proatividade pode também induzir reações de reciprocidade no fornecimento de informações.

Definir as competências que cada parte empregará na parceria não se trata apenas do estabelecimento de direitos e deveres que podem ser reclamados juridicamente em caso de futuras divergências. Trata-se de buscar a melhor compreensão dos interesses individuais e respectivos impactos sobre os objetivos da parceria e sobre as organizações em si.

No Quadro 49 foi contemplada tanto a diretriz inerente à definição de responsabilidades quanto a recomendação relativa ao planejamento da interação de processos e de equipes, cujas atividades devem apoiar e complementar tal diretriz.

Diretriz 2: Definir a distribuição de responsabilidades e prazos
<ul style="list-style-type: none"> • Definir as responsabilidades das partes; <ul style="list-style-type: none"> ↳ Definir atividades a serem conduzidas individualmente e conjuntamente em cada fase do ciclo dos empreendimentos; ↳ Definir responsáveis por etapas dentro das organizações; • 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 e cronograma do empreendimento; ↳ Avaliar os riscos inerentes à autonomia; ↳ Definir profissionais de apoio para decisões emergenciais; • Definir processos de controle (custos, prazos e qualidade); <ul style="list-style-type: none"> ↳ Avaliar se o rigor dos processos é compatível com as características da parceria e do produto; ↳ Avaliar riscos de distorção de informações em função do fluxo de informações estabelecido; • 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 possíveis fatores de comprometimento da fluidez dos processos decorrentes da interdependência; ↳ Há ações preventivas que possam ser adotadas? • Definir direitos; <p>Questões auxiliares para análise e fatores de risco associados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ As tarefas estabelecidas para as partes são condizentes com suas experiências?

Continua

Continuação

Recomendação: Planejar interação de processos e equipes
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer “momentos” intermediários para aferição parcial de resultados e evolução das tarefas: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Definir indicadores que permitam mensurar parcialmente os resultados e a evolução das atividades; ↳ Avaliações intermediárias auxiliam na identificação desvios antecipadamente planejar correções de rota; ↳ Nas avaliações intermediárias, contemplar avaliação da eficiência da política de aprovações adotada e impacto sobre os resultados parciais; ↳ Proceder com ajustes necessários; • Definir dispositivos de incentivo vinculado aos resultados; <ul style="list-style-type: none"> ↳ Propor dispositivos de incentivo que motivem a atuação integrada entre equipes das organizações envolvidas; <p>Propor dispositivos de incentivo que reforcem a compreensão e comprometimento com os objetivos da parceria, como um “ente” autônomo (mitigando possibilidade de ver no parceiro um concorrente);</p> • Envolver profissionais que conduzirão as atividades na validação do conjunto de responsabilidades previamente determinado por planejadores e decisores; <ul style="list-style-type: none"> ↳ Profissionais que conduzirão as atividades podem dispor de informações mais aprofundadas sobre questões operacionais; ↳ O envolvimento dos profissionais na validação das tarefas reforça o comprometimento com a busca pelos resultados; • Planejar interação dos processos; <ul style="list-style-type: none"> ↳ Definir fluxo informações; ↳ Averiguar a compatibilidade dos processos e relatórios adotados individualmente; ↳ Definir padrão de relatórios comum às partes – envolver profissionais que estão na execução das atividades; ↳ Identificar necessidade de estabelecimento de processos específicos para atender às necessidades da parceria – envolver profissionais que conduzem a execução dos processos; ↳ Estabelecer periodicidade para avaliar eficiência dos processos – periodicidade pode estar vinculada à avaliação de resultados parciais e evolução das atividades, citados anteriormente; • Planejar interação entre equipes; <ul style="list-style-type: none"> ↳ Definir relações entre diferentes níveis hierárquicos – esclarecer como se dará o fluxo de informações entre diferentes níveis hierárquicos; ↳ Estipular tarefas a serem realizadas por equipes mistas – das organizações envolvidas – com objetivos e metas comuns – “equipe da parceria” e não “do parceiro”; <p>Questões auxiliares para análise e fatores de risco associados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ O fluxo de informações está estabelecido de forma clara? ↳ O fluxo permite a absorção de conhecimento tácito? ↳ Os profissionais envolvidos estão familiarizados com os processos? <p>Os profissionais envolvidos sabem onde obter informações da empresa parceira e para quem se reportar na empresa parceira?</p>

Quadro 49: Diretriz 2: definir a distribuição de responsabilidades e prazos

Fonte: elaborado pelo autor

Ao se concluir a divisão de responsabilidades, entende-se que as partes devem estar confortáveis quanto à compatibilidade do sistema de gestão adotado e às características da parceria. Portanto, algumas questões devem ser respondidas com conforto, tais como: (i) a estrutura de gestão implantada é adequada? (ii) o processo decisório está bem resolvido?

Tais questões devem receber atenção especial quando tratar-se de parcerias que envolvem

gestão à distância, considerando a necessidade de se intensificar controles em função da dispersão.

Considerando o processo de aprendizado e evolução contínua das parcerias, entende-se que um melhor desempenho poderá ser obtido por meio da condução de avaliações periódicas da evolução das atividades, processos e fluxos de informação, assim como dos resultados parciais. Sugere-se, portanto, que ao estabelecer a divisão de responsabilidades, sejam também planejados mecanismos de avaliação parcial dos resultados e estabelecidos indicadores que permitam tais avaliações. Tais indicadores auxiliarão na identificação antecipada de desvios de prazos, custos, qualidade, possibilitando o planejamento de ações corretivas ao longo da parceria, mitigando riscos de desvio de resultados.

A definição de direitos foi contemplada juntamente com a divisão de responsabilidades, pois no contexto das negociações, é natural se associar “direitos e deveres” às responsabilidades estabelecidas. No contexto aqui apresentado, no entanto, entende-se que “direitos e deveres” apresentam uma conotação jurídica que visa nortear as partes em casos de “dúvidas” ou divergências na condução da parceria e até mesmo na execução das atividades de responsabilidade de cada parte. As responsabilidades, por sua vez, estão voltadas ao melhor aproveitamento dos pontos fortes de cada parte para que a parceria possa alcançar o melhor desempenho possível.

Estabelecidas as contribuições, responsabilidades e processos, deve-se identificar e definir os recursos necessários, cuja diretriz é apresentada no Quadro 50. Também neste quadro, foram incluídas recomendações complementares à referida diretriz.

Diretriz 3: Estabelecer recursos e prazos necessários
<ul style="list-style-type: none"> • Validar orçamentos do empreendimento <ul style="list-style-type: none"> ↳ Empreendimentos previamente estruturados: validar orçamento para produção, quando previamente existente; ↳ Futuros empreendimentos: validar análise da qualidade do investimento; • 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; • Definir os recursos (não financeiros) necessários <u>para o empreendimento</u> (tecnologia, equipamentos, mão de obra, infraestrutura); • Estabelecer empresa responsável pelo provisionamento de cada recurso; <ul style="list-style-type: none"> ↳ Conjuntamente ou individualmente; • Definir prazos para provisionamento de recursos (financeiros, tecnológicos, profissionais); <ul style="list-style-type: none"> ↳ Definir prioridades e cronograma para provisionamento dos recursos.

Continua

Continuação

Diretriz 3: Estabelecer recursos e prazos necessários	
<p>Questões auxiliares para análise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Recursos financeiros inerentes à equação de fundos dos empreendimentos: <ul style="list-style-type: none"> ☞ Quais as possíveis origens de recursos a serem provisionados conjuntamente? ☞ Estão claras as providências e obrigações de cada parte no processo de provisionamento? ☞ Estão claras as garantias a serem oferecidas pelas partes individualmente, no processo? ☞ Os prazos para disponibilização de garantias e adoção das ações pertinentes são condizentes com o cronograma estabelecido? ☞ Qual será a origem dos recursos a serem provisionados individualmente? ☞ Poderá uma parte contribuir com a outra para o provisionamento dos recursos que lhe cabem? ☞ Haverá financiamento de uma parte à outra? <ul style="list-style-type: none"> ☞ Como se dará a compensação financeira pelo financiamento? ☞ Quais os riscos associados? Quais os dispositivos de mitigação adotados? ☞ Poderá o financiamento comprometer os objetivos da parceria? ☞ O cronograma de investimentos planejado é compatível com os prazos necessários para o provisionamento individual dos recursos? <ul style="list-style-type: none"> ☞ Como alterações no cronograma de investimentos poderão impactar nos resultados (custos financeiros, redução de margens de resultado de empreendimentos)? ☞ Estão claros os limites de flexibilidade das partes quanto à alterações no cronograma de investimentos e respectivo provisionamento de recursos? ☞ Prazos <ul style="list-style-type: none"> ☞ O cronograma para provisionamento de recursos está definido claramente? ☞ As partes estão comprometidas com o cronograma? ☞ Foram analisados os fatores externos que podem impactar o cronograma e obtenção dos recursos? ☞ Foram planejadas ações mitigadoras? 	
Recomendação: Definir recursos complementares necessários para a parceria	
<ul style="list-style-type: none"> • Definir os recursos necessários para a <u>parceria</u> (recursos financeiros, tecnológicos, infraestrutura, profissionais); <ul style="list-style-type: none"> ☞ Definir base de apoio (base do parceiro, base própria, base independente); ☞ Será utilizado o “Back Office” do parceiro (principalmente em caso de dispersão geográfica)? ☞ Identificar necessidade de novos espaços físicos com respectiva infraestrutura de comunicação, informática e equipamentos; <p>Questões auxiliares para análise:</p> <p><u>Outros recursos inerentes à implantação e operacionalização da parceria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Recursos tecnológicos: <ul style="list-style-type: none"> ☞ As partes dispõem dos recursos tecnológicos demandados? ☞ Serão necessárias adequações tecnológicas (sistemas de informática, comunicação, entre outros)? ☞ Estão definidos os responsáveis pela coordenação das adequações? ☞ As adequações demandarão treinamentos? ☞ Os custos demandados para adequações são condizentes com a disponibilidade de investimento das partes individual e/ou conjuntamente? ☞ Os prazos necessários são compatíveis com o cronograma “da parceria”? ☞ Há, no mercado, disponibilidade dos recursos? Há riscos de escassez e elevação de custos? ☞ Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> ☞ As equipes de profissionais formadas atendem às necessidades da parceria? ☞ Será necessária reestruturação de equipe de “back office”? ☞ Há disponibilidade de recursos no mercado? ☞ Haverá necessidade de treinamentos? ☞ Os custos e prazos para adequações nas equipes são compatíveis com as necessidades da parceria? 	

Quadro 50: Diretriz 3: Estabelecer recursos e prazos
Fonte: elaborado pelo autor

No caso de parcerias internacionais, entende-se que o fator “prazo” para o provisionamento de recursos merece uma atenção diferenciada, devido a particularidades e exigências que podem ser apresentadas por agências e órgãos reguladores, para a transferência de recursos entre países. A diferença de calendário – períodos de férias e feriados, podem também influenciar nos prazos, principalmente quando a transferência de recursos implica em autorizações ou emissão de documentos por parte de órgãos específicos.

Além da sequência de atividades sugerida, entende-se que alguns aspectos vinculados especificamente aos objetivos das parcerias devem ser considerados na fase de implementação. Recomenda-se, portanto, uma reflexão acerca de alguns fatores associados aos objetivos:

- **Objetivo: Aumento de escala**

Entende-se que parcerias planejadas visando o ganho de escala têm como um dos principais motivadores a velocidade de incremento da produção. Neste sentido entende-se que vale refletir sobre as seguintes questões:

- ↳ Capacidade: a organização está preparada para absorver a elevação da produção na velocidade em que ocorrerá? O parceiro está preparado?
 - ↳ Capacidade de planejar e gerir o volume de novos negócios
 - ↳ Capacidade técnica de produzir tal volume
- ↳ Atratividade: Avaliar os resultados e rentabilidade final a ser incorporado, frente aos riscos embarcados; avaliar os impactos dos riscos embarcados sobre as outras atividades da organização e disponibilidade para superar os riscos em busca dos resultados. Analisar a atratividade de se elevar a escala na velocidade proporcionada pela parceria, comparativamente ao crescimento proporcionado pelo desenvolvimento interno e gradativo;

- **Objetivo: Diluir e partilhar riscos e custos**

Além das questões mencionadas no item acima, sobre aumento de escala, as quais entende-se que também merecem ser refletidas quando se objetiva partilhar riscos e custos, deve-se aqui avaliar se a estrutura de gestão proposta, a divisão de responsabilidades e todo o conjunto de diretrizes previamente estabelecido de fato proporcionarão tal compartilhamento. Sugere-se avaliar o equilíbrio entre os custos e riscos embarcados na gestão da parceria em si, diante dos custos e riscos que serão

partilhados na realização dos empreendimentos objeto das mesmas.

- **Objetivo: Aprendizado**

Quanto ao aprendizado, entende-se que ao se estabelecer as diretrizes, deve-se sentir conforto no sentido de que o processo de gestão adotado permitirá de fato o aprendizado objetivado pelas partes. Quando se trata de aprendizado sobre mercados, em parcerias que visam à expansão geográfica, entende-se necessário avaliar se o processo de gestão à distância proporcionará o aprendizado de forma eficaz. Conforme a característica da parceria, a realização de atividades por equipes mistas (das empresas envolvidas) e a convivência desses profissionais no ambiente onde se dá as atividades pode ser muito relevante para a eficiência do aprendizado.

Ainda que não se intencione aprofundar sobre os processos adotados pelas organizações para validar oportunidades de investimento em empreendimentos, ou seja, para a realização de AQIs, considerando que as parcerias em questão objetivam a realização de empreendimentos imobiliários, cabe aqui um destaque sobre a importância das AQIs.

Assim sendo, sugere-se que as partes busquem compreender as rotinas adotadas pelo parceiro para: (i) a identificação e hierarquização de oportunidades, certificando-se de que a qualidade técnica empregada atende às expectativas e padrões das organizações envolvidas e; (ii) a validação do empreendimento – AQI. Deve-se avaliar se a rotina de análise adotada transmite segurança ou corre risco de manipulação, induzida pelos interesses. O risco de manipulação pode ser mais incidente quanto se trata de inserção de uma das organizações em novos mercados, sobre os quais não se têm conhecimento suficiente para avaliações criteriosas. É importante que tais rotinas contemplem, além da análise da atratividade, a análise da capacidade de fazer, no que se refere ao provisionamento dos recursos necessários e às competências técnicas para gerir e executar.

As diretrizes e recomendações aqui sugeridas contemplam o estabelecimento das regras de conduta e governança e o planejamento de uma parceria específica, cujas definições devem ser feitas conjuntamente pelos envolvidos. Entende-se, no entanto, que tendo passado por todas “diretrizes” e tendo estabelecido as regras que nortearão a parceria, é interessante que as empresas se voltem novamente para uma reflexão individual, acerca das suas próprias capacidades, antes de pactuar as diretrizes da parceria e o instrumento jurídico que as

regulará. Sugere-se algumas questões que se acredita importantes para tal reflexão, embasadas nos estudos desenvolvidos ao longo do presente trabalho:

- **Capacidade de fazer**

- **Conhecimento**

- ↳ Há conforto da organização para atender as obrigações e responsabilidades assumidas?
 - ↳ As tarefas assumidas poderão comprometer as atividades individuais em andamento?
 - ↳ A organização dispõe de outras parcerias em andamento? Dispõe de processos bem estabelecidos para a gestão destas parcerias? A nova parceria impactará nas parcerias em andamento?
 - ↳ Há “conhecimento” (profissionais capacitados) para planejar e gerir a parceria, os empreendimentos e o volume decorrente da parceria?
 - ↳ Há capacidade técnica para produzir e controlar produção, qualidade e prazos?
 - ↳ O novo volume decorrente das parcerias demandará inovações na estrutura organizacional, nos fluxos, processos e rotinas de planejamento, gestão e operação? Estou preparado e disposto a proceder com tais inovações?

- **Meios**

- ↳ Há conforto na forma como serão provisionados os recursos?
 - ↳ Há consciência dos riscos embarcados e disposição para superá-los na busca por resultados?

- **Atratividade para fazer**

- **Conhecimento**

- ↳ Há conforto nos processos de análise e validação das oportunidades de investimento?
 - ↳ Medir qualidade
 - ↳ Reconhecer riscos e medir seu impacto

- **Meios**

- ↳ Há conforto na forma como serão provisionados os recursos?
 - ↳ Há consciência dos riscos embarcados e disposição para superá-los na busca por resultados?

Na hipótese de haver questões sem respostas maduras, sugere-se a revisão das definições inerentes aos aspectos que resultam em insegurança e o devido planejamento. Entende-se que ao concluir as definições e avaliações aqui propostas as partes estarão preparadas para conduzir a parceria, mitigando grande parte das dificuldades identificadas nos resultados da pesquisa e no referencial teórico.

Independentemente do planejamento, é inerente às características de “parcerias” que ocorram divergências e conflitos ao longo dos processos de desenvolvimento e realização dos empreendimentos, uma vez que envolve a relação entre “pessoas” e “instituições” com diferentes culturas, visões e interesses. O item a seguir tratará diretrizes e recomendações para que se busque superar tais divergências.

5.3. Fase de desenvolvimento

Considerando que a fase de desenvolvimento contempla a análise do desempenho, estabilidade e resultados da aliança, serão apresentadas no presente item diretrizes e recomendações que visam a mitigar dificuldades e divergências que podem surgir ao longo da evolução das parcerias.

Para melhor estruturar as informações destacou-se primeiramente as diretrizes, as quais são apresentadas no Quadro 51 e têm por objetivo nortear avaliações contínuas do desempenho da parceria e contribuir para o “replanejamento” das atividades de forma a acomodar os interesses das partes e permitir revisões de direção. As recomendações serão apresentadas na sequência.

Diretrizes para a avaliação contínua do desempenho da parceria
<ul style="list-style-type: none"> • Alinhar expectativas de prazos, fluxos de investimento e apropriação de resultados; • Validar conjuntamente as análises da qualidade do investimento: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Avaliar alinhamento de interesses e expectativas quanto aos indicadores da qualidade; ↳ Contemplar na formação dos preços, margens de segurança para a cobertura de desvios de custos; • Estabelecer e avaliar conjuntamente o alcance de metas intermediárias: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Cronogramas devem ser aprovados e reavaliados periódica e conjuntamente; • Avaliar periodicamente o preparo dos profissionais designados para a condução das parcerias;

Quadro 51: Diretrizes para avaliação contínua do desempenho da parceria

As diretrizes aqui apresentadas estão diretamente 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 ter como foco principal a 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.

A validação das AQIs é também destacada como diretriz na fase de condução das parcerias uma vez que as fases anteriores tiveram como foco o planejamento e preparação da parceria em si. Neste sentido, considerou-se que a validação das AQIs fará parte das atividades das empresas parceiras que optarem pela realização de mais de um empreendimento conjunto. Vale ainda mencionar que algumas das dificuldades identificadas na fase de condução das parcerias estiveram associadas a incompatibilidades de parâmetros e critérios para a validação das AQIs. Adiante, ao se tratar de dificuldades relacionadas ao planejamento estratégico, serão acrescidas às diretrizes aqui apresentadas, algumas recomendações inerentes à adoção de parâmetros para composição dos cenários das AQIs.

Avaliar periodicamente o preparo dos profissionais que estão conduzindo as parcerias é importante à medida que o desequilíbrio no nível de preparo entre as equipes de diferentes empresas pode (i) gerar insegurança do parceiro quanto à “capacidade de fazer”; (ii) gerar sensação de que o parceiro está oferecendo recursos à parceria aquém do combinado; (iii) gerar desconfortos entre equipes, uma vez que a equipe que se sente melhor preparada poderá não abrir mão de tomar as decisões; (iv) profissionais pouco preparados poderão ser mais resistentes para absorver rotinas diferentes daquelas da própria empresa, por não conseguir avaliar riscos e benefícios da rotina do parceiro.

Uma vez apresentadas as diretrizes, apresenta-se na sequência as recomendações utilizando-se dos agrupamentos das dificuldades elaborados na análise dos resultados, contemplando os seguintes grupos: dificuldades de natureza cultural (cultura regional), dificuldades inerentes ao planejamento estratégico, dificuldades de natureza comercial e de natureza operacional.

No Quadro 52 são apresentadas as dificuldades de natureza cultural, associadas ao conceito de hiatos, já discutidos ao longo do trabalho, e as recomendações para mitigação de tais dificuldades.

Recomendações para mitigar dificuldades de Natureza Cultural			
Tipo de hiato (Doz; Hamel, 2000)	Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Prováveis origens das dificuldades	Ações para mitigação das dificuldades
Hiato de compreensão das habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciamento das relações entre as diferentes culturas; 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades refletidas em “modos” organizacionais diferentes – dificuldade de conexão entre parceiros¹; 	<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” contemplando as rotinas mais adequadas extraídas dos processos individuais; Designar responsáveis pelo mapeamento e sugestões: profissionais menos enraizados com os processos das empresas podem apresentar maior flexibilidade para a “inovação” ao invés de “replicação”;
Hiato de compreensão das habilidades + Hiato de expectativas	<p>Definição de produtos: (reflete tanto na velocidade de geração de novos negócios, ou seja, na compra de terrenos, quanto no desenvolvimento de empreendimentos com terrenos previamente adquiridos).</p> <ul style="list-style-type: none"> Desconhecimento do mercado local resultando em diálogos intensos para a definição dos produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> Demanda de tempo superior ao planejado para discussões e convergência de opiniões²; 	<ul style="list-style-type: none"> Ajustar expectativas de prazos: contemplar “o tempo de aprendizado” no cronograma;
Hiato de confiança	<ul style="list-style-type: none"> Resistência na absorção do “know-how” das “ELs”; 	<ul style="list-style-type: none"> Insegurança em “delegar” decisões; excesso de confiança na própria experiência²; Insegurança decorrente de diferentes origens: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Insegurança de executivos – alta de acesso às informações gerenciais; inconsistência ou insuficiência de informações; ↳ Insegurança de profissionais que estão na operação: inexperiência – preocupação em se desprender das rotinas próprias 	<ul style="list-style-type: none"> Reavaliar política de aprovações – verificar fluidez dos processos “versus” resultados parciais; desvios podem gerar ou potencializar a insegurança; Rever procedimentos de acompanhamento e controle: informações transparentes, acessíveis a qualquer momento oferecem conforto à parte que delega e somente acompanha; Realizar treinamentos das equipes das diferentes empresas em conjunto – reforçar periodicamente os objetivos da parceria em todos os níveis hierárquicos.
	<ul style="list-style-type: none"> Tendência de proteção da cultura e identidade empresarial por meio da “imposição” do conhecimento próprio por ambas as partes; 	<ul style="list-style-type: none"> Preocupação com a imagem da organização²; 	

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

² Prováveis origens das dificuldades, conforme interpretações do autor do presente trabalho, com base na revisão bibliográfica como um todo.

Quadro 52: Recomendações para mitigar dificuldades de natureza cultural

Conforme identificado nas pesquisas, parte significativa das dificuldades associadas às divergências culturais decorreram principalmente de divergências nas rotinas e processos operacionais e gerenciais. Entende-se que o mapeamento formal dos processos facilitará a compreensão de pontos específicos de divergência o que permitirá a busca conjunta por adequações que ofereçam conforto às partes envolvidas. Acredita-se ainda que, conforme o volume de negócios objeto da parceria, é válido o estabelecimento de rotinas próprias para “a parceria”, como se esta fosse um “ente jurídico independente”.

Ao tratar-se de parcerias que objetivam a inserção em novos mercados, com o apoio do parceiro no que se refere ao conhecimento do mercado local, não é adequado estabelecer cronogramas embasados em experiências do mercado de origem de atuação. Considerando que os resultados e principalmente a rentabilidade dos empreendimentos estão relacionados ao cronograma e fluxo de investimento e retorno planejado, desvios de prazo, em qualquer que seja a fase do empreendimento, poderão comprometer os resultados planejados. Assim sendo, entende-se que o tempo de “aprendizado” deve ser contemplado no cronograma, principalmente no que se refere à fase de definição do produto, na qual, em geral, a empresa que dispõe do menor conhecimento para apoiar as decisões, tomará risco igual ou maior do que aquela que detém o conhecimento.

Ainda que prevista uma divisão de responsabilidades no planejamento da parceria, verificou-se nas pesquisas dificuldades em “delegar” e dar “autonomia” para que o parceiro pudesse realizar as atividades de sua atribuição. Entende-se que tais dificuldades podem ser superadas à medida que se eleva a confiança nos resultados produzidos pelo parceiro. Assim sendo, acredita-se que o estabelecimento de um processo de gestão que permita o acesso, a qualquer tempo, a informações transparentes e consistentes acerca da evolução dos empreendimentos, contribuirá na mitigação de tais dificuldades. No que se refere às equipes operacionais, sugere-se que se reforce periodicamente os objetivos da aliança e os valores criados, para que se consiga construir um ambiente de contribuição e não de rivalidade entre equipes.

Tendo apresentado recomendações para a mitigação de dificuldades inerentes a aspectos culturais, na sequência se abordará sobre ações que acredita-se que podem mitigar dificuldades relacionadas ao planejamento, as quais são apresentadas no Quadro 53. Cabe apenas lembrar que parte das dificuldades atribuídas às questões culturais está também ligada a aspectos de planejamento.

Ainda que as recomendações apresentadas não se restrinjam às parcerias que visam à expansão geográfica, se manterá as referências de “EP” para a empresa principal, que busca a parceria e “EL” para empresas que recebem a proposta ou convite da “EP” para a realização da parceria.

Recomendações para mitigar dificuldades relacionadas ao <u>Planejamento Estratégico</u>			
Tipo de hiato (Doz; Hamel, 2000)	Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Prováveis origens das dificuldades	Ações para mitigação das dificuldades
Hiato de tempo	<ul style="list-style-type: none"> Diferenças na necessidade de prestação de contas e apresentação de resultados, inerentes a estrutura organizacional. Reflexos nas estratégias de vendas e política de descontos: <ul style="list-style-type: none"> “EPs” dão preferência à elevação da velocidade de vendas em detrimento da margem de resultado. Apresentam maior flexibilidade nos padrões de atratividade da margem de resultados. “ELs” apresentam menor flexibilidade nos padrões de atratividade de resultados, em função da representatividade de cada empreendimento na estratégia global das organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> Divergência de expectativas quanto a fluxo de investimentos e prazos para obtenção dos benefícios¹; 	<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;
Hiato de tempo + Hiato de expectativas + Hiato de estrutura organizacional³	<ul style="list-style-type: none"> Diferenças de expectativas quanto ao volume de produção: “EPs” intencionam intensificar investimentos e “ELs” têm limitações inerentes à estrutura; 	<ul style="list-style-type: none"> Diferença de prazos para obtenção dos resultados¹; Objetivos estratégicos individuais não analisados com profundidade na fase de formalização, dificultando a compreensão das expectativas das partes²; Capacidade de investimentos; disponibilidade de recursos²; 	<ul style="list-style-type: none"> 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;
Hiato de Contexto Organizacional + Hiato de estrutura organizacional³	<ul style="list-style-type: none"> Necessidades de ajustes táticos por parte das “EPs”, demandando capacidade de investimento indisponível pelas “ELs”; Diferença na capacidade de realizar mudanças de estratégia na implantação dos empreendimentos devido à representatividade de cada negócio na carteira de empreendimentos das empresas. “ELs” têm menor flexibilidade para mudanças. “EPs” interrompem investimentos onde se torna menos atrativo; 	<ul style="list-style-type: none"> Disparidade no porte e estilo organizacionais¹; Diferença na proporção de ajustes táticos e/ou estratégicos demandados para atender às necessidades globais das organizações, inerentes ao porte das mesmas²; 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar possibilidade de captação de recursos de terceiros – avaliar impacto dos custos financeiros;

Continua - Quadro 53

Continuação - Quadro 53

Recomendações para mitigar dificuldades relacionadas ao <u>Planejamento Estratégico</u>			
Tipo de hiato (Doz; Hamel, 2000)	Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Prováveis origens das dificuldades	Ações para mitigação das dificuldades
Hiato de Contexto Organizacional	Estruturação de novos negócios: <ul style="list-style-type: none"> Condução das negociações de terrenos e elaboração de contratos somente por “ELs”, sem a participação das “EPs”. Necessidades de eventuais ajustes posteriores para atender padrões e necessidades das “EPs”; Redução da velocidade de aquisição de terrenos decorrente dos processos de validação das “EPs” – aprovações em comitês; 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento de rotinas organizacionais próprias¹. Diferenças entre os ritmos tácitos e explícitos de tomada de decisões impedem ou [dificultam] tomadas de decisões conjuntamente¹; 	<ul style="list-style-type: none"> Para negócios que contemplam a aquisição de terrenos conjuntamente, estabelecer previamente padrões de documentos para atender as necessidades “da parceria”: <ul style="list-style-type: none"> contemplar particularidades negociais de mercados regionais, cujo direcionamento será da empresa que está a frente da negociação; contemplar cláusulas de proteção contra fatores de riscos previsíveis que atenda às necessidades de todas as empresas envolvidas; discutir previamente parâmetros adotados para composição do cenário referencial para as análises da qualidade do investimento, assim como indicadores analisados para validação do negócio e os respectivos patamares de atratividade; 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 parâmetros utilizados pelos possíveis parceiros, para a composição de cenários da “AQI”, indicadores e padrões de atratividade; Avaliar possibilidade de compatibilizar os padrões dos possíveis parceiros com os parâmetros próprios e, se possível, considerar nas negociações;
	Estruturação de novos negócios: <ul style="list-style-type: none"> Diferenças de expectativas e de padrões de atratividade para os indicadores da qualidade; Divergência de parâmetros para a composição de cenários para as análises da qualidade do investimento e diferença de padrões de atratividade; 	<ul style="list-style-type: none"> Diferenças inerentes ao porte das organizações e necessidades de geração de resultados²; Diferença de estilos: estilos intuitivos e analíticos dificultam o compartilhamento de referenciais e expectativas¹; Diferença de disponibilidade para absorção de riscos²; 	

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

² Prováveis origens das dificuldades, conforme interpretações do autor do presente trabalho, com base na revisão bibliográfica como um todo.

³ Hiato sugerido pelo autor do presente trabalho.

Quadro 53: Recomendações para mitigação de dificuldades de planejamento estratégico

Algumas das dificuldades relacionadas a questões de planejamento estão associadas ao patamar de atratividade, tanto de rentabilidade quanto de margem de resultado, sendo que a flexibilidade deste patamar está relacionada aos interesses globais e individuais das organizações. Assim sendo, entende-se importante a busca de um “ponto de equilíbrio” que possa, por um lado limitar a “subtração” de margens e rentabilidade do parceiro que apresenta maior limitação e, por outro lado, possibilitar que o parceiro “mais flexível” possa buscar seus objetivos que, entre outros, pode contemplar:

- (i) a elevação da velocidade do encaixe da receita, ou seja, a velocidade de vendas das unidades dos empreendimentos. Para isto poderá adotar políticas de descontos no preço das unidades e/ou na intensificação de investimentos em marketing, podendo refletir na margem de resultado, na rentabilidade e ainda no fluxo de investimentos – antecipação de investimentos. E;
- (ii) a elevação de preços de venda visando o aumento dos resultados, podendo resultar na redução da velocidade de vendas e conseqüente necessidade de ajustes no cronograma de investimentos.

Sugere-se, portanto, que diante de tais necessidades, as partes estabeleçam diferentes limites de obtenção de resultados e rentabilidade, conforme seus respectivos limites de atratividade. Uma possibilidade é acordar que a parte com maiores limitações aceite, sobre os percentuais que lhe são devidos, uma redução de rentabilidade e/ou margem de resultado até determinado limite. Variações decrescentes que ultrapassem tal limite, se forem decorrentes de ações estratégicas que visam a atender as necessidades da empresa mais flexível, deverão ser subtraídas exclusivamente dos percentuais que cabem a esta última organização. Por outro lado, para que de fato haja equilíbrio, deve-se também estabelecer um limite para participação em eventuais acréscimos nas margens ou rentabilidade, se tais acréscimos resultarem das mesmas ações estratégicas adotadas para atender as necessidades da organização mais flexível.

O estabelecimento de limites de perda de margens e rentabilidade pode mitigar parte das dificuldades na busca pelo “ponto de equilíbrio” mencionado anteriormente. Mantém-se, no entanto, dificuldades decorrentes da limitação de recursos para intensificação do fluxo de investimentos quando tal intensificação se fizer necessária para atender às necessidades da “empresa mais flexível”.

Assim sendo, sugere-se que as partes avaliem formas de “aliviar” o fluxo de investimentos, liberando recursos para investir em ações decorrentes da estratégia adotada, tais como investimentos em marketing. Para “aliviar” o fluxo de investimentos se propõe a tentativa de negociações com prestadores de serviços e fornecedores para o pagamento em permuta física (com unidades do próprio empreendimento) ou recebíveis de unidades do empreendimento em questão. Não se abordará aqui sobre aspectos jurídicos, mas não se pode deixar de mencionar que é necessário que as partes verifiquem o instrumento jurídico adequado para que se possa realizar tais trâmites. Ressalta-se ainda a importância de se analisar o impacto de tais negociações sobre os resultados e rentabilidade do empreendimento, considerando que, em transações com estas características, é comum a aplicação de uma taxa de desconto sobre o montante dos recebíveis negociados ou sobre o valor de unidades a serem permutadas.

Identificar outras formas de captação também pode ser útil em determinadas situações, porém, normalmente, os custos financeiros apresentam impacto significativo sobre os resultados do empreendimento. Cabe lembrar que as ações devem ser realizadas buscando-se priorizar os interesses da “parceria e do empreendimento”, em detrimento dos interesses individuais, para o melhor desempenho da parceria.

Ainda no âmbito do planejamento estratégico, verificou-se que diferenças no processo decisório das organizações, assim como diferentes padrões de contratos para aquisição de terrenos e ainda, diferenças de parâmetros para composição de cenários para análise da qualidade do investimento e diferenças nos patamares de atratividade dos indicadores da qualidade, comprometeram a velocidade da geração de novos negócios. Vislumbra-se aqui, duas ações que podem contribuir na mitigação de tais dificuldades:

- (i) para parcerias em que as partes farão a aquisição de terrenos conjuntamente, sugere-se que sejam estabelecidos “padrões para a parceria”. Tais padrões devem contemplar modelos de documentos elaborados conjuntamente pelos parceiros, o estabelecimento de parâmetros para elaboração de cenário para análise da qualidade acordado entre as partes e deve estar claro entre os envolvidos quais são os patamares de atratividade que se busca. Assim sendo, as negociações, ainda que conduzidas estritamente por uma das organizações, pelos motivos estratégicos da parceria, será conduzida conforme as premissas “da parceria”, evitando a necessidade de ajustes, tanto

comerciais que reflitam na qualidade do investimento, quando documentais, em função da necessidade de se estabelecer maior proteção jurídica diante de determinados fatores de risco;

- (ii) a segunda ação sugerida considera parcerias as quais, a empresa que busca o parceiro já dispõe de um ou mais empreendimentos previamente estruturados, conforme características mencionadas na introdução do presente capítulo.

Considerando que esta organização, ao iniciar a estruturação de determinado negócio, tenha a intenção de realizá-lo em parceria com outra empresa do setor, sugere-se que procure identificar possíveis parceiros, cujo perfil de negócios e de produto seja compatível com aquele que se encontra em processo de estruturação.

A partir da referida identificação, realizar “*benchmarking*” visando compreender interesses dos possíveis parceiros na realização de negócios em parceria, os parâmetros adotados para a hierarquização de oportunidades, para composição dos cenários da AQI e os indicadores e respectivos patamares de atratividade para validação de investimentos. Havendo compatibilidade dos parâmetros dos parceiros potenciais com os parâmetros e interesses próprios, buscar contemplá-los nas negociações em andamento. Entende-se que ao estruturar negócios capazes de atender alguns parâmetros mais abrangentes, conforme “*benchmarking*” do mercado, melhores serão as possibilidades de se mitigar dificuldades inerentes a incompatibilidades em futuras parcerias.

Na busca por possíveis parceiros, vale também considerar as diretrizes e recomendações sugeridas anteriormente, no item que trata sobre a seleção de parceiros.

No que se refere às dificuldades de natureza comercial, parte das prováveis origens está relacionada com origens de outras dificuldades já abordadas anteriormente. Assim sendo, aplicam-se as mesmas recomendações, conforme indicado no Quadro 54.

Recomendações para mitigar dificuldades natureza Comercial			
Tipo de hiato (Doz; Hamel, 2000)	Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Prováveis origens das dificuldades	Ações para mitigação das dificuldades
Hiato de referenciais	Marketing: <ul style="list-style-type: none"> Influência de diferenças culturais nas expectativas das “EPs” quanto ao trabalho de prestadores de serviços locais. Expectativas das “EPs” eram balizadas por experiências com empresas de marketing paulistas. Particularidades culturais de empresas locais de marketing não atendiam tais expectativas; 	<ul style="list-style-type: none"> Referenciais equivocados, baseados em experiências anteriores¹; 	<ul style="list-style-type: none"> Ações preventivas: <ul style="list-style-type: none"> estabelecer processo de avaliação de prestadores de serviço (histórico, experiência, resultados gerados, entre outros critérios determinados nos processos de avaliação de cada organização); para empresas de marketing, estabelecer patamares de remuneração pautados e resultado; Ações corretivas – de forma mais específica para parcerias regionais ou para produtos de nicho que requerem conhecimentos específicos: <ul style="list-style-type: none"> Contratar serviços de consultoria de prestadores que atendam às expectativas do incorporador, para somar esforços e conhecimento ao “know-how” específico do prestador de serviço local;
Hiato de estrutura organizacional ³ + Hiato de tempo	Marketing: <ul style="list-style-type: none"> Diferença de disponibilidade para adoção de estratégias que demandavam intensificação de investimento em marketing; 	<ul style="list-style-type: none"> Divergência de capacidade de investimento inerente à estrutura²; Divergência de expectativas quanto à obtenção de resultados¹; 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicam-se as recomendações já sugeridas quanto ao estabelecimento de limites nas variações dos resultados e à busca de alternativas para “aliviar” fluxo de investimentos.

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

²Prováveis origens das dificuldades, conforme interpretações do autor do presente trabalho, com base na revisão bibliográfica como um todo.

³Hiato sugerido pelo autor do presente trabalho.

Quadro 54: Recomendações para mitigação de dificuldades de natureza comercial

Dificuldades relativas a prestações de serviços aquém das expectativas, decorrentes de referenciais baseados em experiências anteriores foram citadas somente em relação aos serviços de marketing e divulgação. No entanto, podem ocorrer nos diversos segmentos de prestação de serviços e fornecimentos necessários para a realização de um empreendimento. Tende ainda a se intensificar quando trata-se de empreendimentos realizados em novas regiões de atuação, devido às diferenças culturais e à falta de familiaridade da organização “entrante” com as características dos serviços da região.

Recomenda-se a prevenção contra tais dificuldades por meio do estabelecimento de processo sistemático de avaliação de fornecedores e prestadores de serviço, cujos critérios de avaliação devem ser estabelecidos conforme as necessidades de cada organização. Tais processos elevam a probabilidade da contratação de fornecedores e prestadores que atendam aos padrões de qualidade da organização. Além disso, podem ajudar no estabelecimento de expectativas adequadas uma vez que, para hierarquizar os fornecedores, será necessária a comparação de informações de fornecedores/prestadores da mesma região, contidas nas avaliações.

Quanto à contratação de empresas de propaganda e marketing, é comum no setor imobiliário que determinado percentual da remuneração esteja vinculado à velocidade de vendas dos produtos, ou seja, quanto mais rápido o encaixe da receita de vendas, mais rápido a empresa de marketing obtém a totalidade de sua remuneração. Somando-se a isto, sugere-se a adoção de dispositivos de incentivo por meio do estabelecimento de “patamares de percentuais de remuneração”. Desta forma, quanto melhor o resultado obtido, maior o percentual de remuneração e vice-versa.

Ainda considerando os serviços de propaganda e marketing, pode ocorrer que alguns prestadores de serviço detenham conhecimentos específicos acerca de mercados regionais ou produtos de nicho, justificando assim sua contratação para determinados empreendimentos. Se por um lado tais prestadores podem dispor de conhecimentos específicos relevantes, por outro lado, pode lhes faltar experiência para a atuação em propostas inovadoras, com diferentes volumes de produção e prazos mais restritos. Em tais situações, sugere-se a contratação de empresas que disponham da experiência requerida, a fim de “somar” esforços aos “conhecimentos específicos” da empresa em atuação. Tal contratação pode tanto vislumbrar um trabalho em parceria entre os prestadores de serviço ou apenas o fornecimento de consultoria e apoio ao prestador já contratado. Para que não se onere as contas do empreendimento, sugere-se a negociação das remunerações pautada em resultados.

Voltando-se para dificuldades de natureza operacional, entende-se que em sua maioria, estas podem ser mitigadas por meio do estabelecimento de um processo de gestão adequadamente planejado na fase de formação da parceria. Considerando, no entanto, que deficiências e aspectos positivos, tanto de processos individuais como de processos integrados, somente são identificados ao longo das atividades da parceria, apresenta-se no Quadro 55 sugestões para amenizar os impactos de tais situações. Não serão, no entanto, mencionadas todas as

dificuldades apresentadas nas discussões, mas somente aquelas para as quais se vislumbra ações de mitigação.

Recomendações para mitigar dificuldades de natureza <u>Operacional</u>			
Tipo de hiato (Doz; Hamel, 2000)	Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Prováveis origens das dificuldades	Ações para mitigação das dificuldades
Hiato de Contexto Organizacional + Hiato de estrutura organizacional	Estrutural: <ul style="list-style-type: none"> Dificuldade no estabelecimento das relações hierárquicas entre as equipes em decorrência da diferença de estrutura organizacional; Divergência de cultura empresarial dificultando a troca de informações entre equipes; Dificuldade em regular relação de equilíbrio, decorrente da diferença significativa do porte das empresas parceiras; Diferença de tamanho das empresas: tal dificuldade gerou mais implicações do que as diferenças de cultura regional; 	<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; Diferença no porte da organização refletindo em capacidade, expectativas quanto fluxos de investimento, obtenção dos retornos e necessidade de prestação de contas²; 	<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"> Troca de informações entre diretores que permita reavaliar periodicamente se a evolução da parceria condiz com “criação de valor” objetivada no planejamento estratégico; Troca de informações entre gerentes, para readequar procedimentos operacionais que apresenta deficiências; Troca de informações 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;
Hiato de compreensão das habilidades	Estrutural: <ul style="list-style-type: none"> Dificuldade de aceitação das práticas do mercado local: gestores com conhecimento consolidado em gestão, porém pouco familiarizados com o ambiente do real estate local; preferência por replicar experiências próprias; 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; Habilidades refletidas em “modos” organizacionais diferentes – dificuldade de conexão entre parceiros¹; 	<ul style="list-style-type: none"> 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 individual para realização; Readequar distribuição; Criar equipe mista designada para a condução de atividades conjuntas: <ul style="list-style-type: none"> Incentivar a cooperação ao invés da concorrência; Incentivar o aprendizado dos profissionais – incentivos financeiros ou de crescimento de carreira associado ao aprendizado;

Continua - Quadro 55

Continuação - Quadro 55

Recomendações mitigar dificuldades de natureza <u>Operacional</u>			
Tipo de hiato (Doz; Hamel, 2000)	Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Prováveis origens das dificuldades	Ações para mitigação das dificuldades
Hiato de Contexto Organizacional	Estrutural: <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; ↳ Dependência de aprovações das duas organizações – “EP” tinha menor velocidade em função de sua estrutura, refletindo na velocidade da “EL”; ↳ Dependência de aprovações em muitos níveis hierárquicos devido à estrutura da “EP”; ↳ Distância Geográfica; 	<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; 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar atividades informais de integração entre profissionais: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Estreitamento das relações informais pode contribuir com o comprometimento das relações profissionais; • 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 inerentes às atividades individuais oferecem transparência e conforto ao parceiro: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Criar dispositivos que permitam acesso a qualquer tempo às informações; ↳ 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;
Hiato de estrutura organizacional	Estrutural: <ul style="list-style-type: none"> • Dedicção dos gestores compartilhada com diferentes regionais: alterações de foco dos gestores, por haver regiões que lhe demandavam maior atenção; • Gestão de diversas parcerias, por parte das “EPs”: Necessidade de atendimento a diversos parceiros, em regiões distintas, resultando em mudança de foco em determinadas “praças”; • Diferenças no rigor de controles de custos e prazos devido à inexperiência da organização; 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferença de foco diante do objetivo global das organizações²; 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar periodicamente a capacidade da estrutura para gestão das parcerias em andamento; • Alocar recursos temporários de apoio;

Continua - Quadro 55

Continuação - Quadro 55

Ações que podem mitigar dificuldades de natureza <u>Operacional</u>			
Tipo de hiato (Doz; Hamel, 2000)	Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Prováveis origens das dificuldades	Ações para mitigação das dificuldades
Hiato de compreensão das habilidades + Hiato de referenciais	Gestão (prazos, custos e qualidade): <ul style="list-style-type: none"> Característica da mão de obra local: mão de obra mais generalista, que atua em diversas fases do processo produtivo. MDO do Sudeste é especializada e direcionada para as etapas específicas de produção; 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"> 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; 	Para dificuldades inerentes às particularidades da mão de obra: <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. Considerar ainda tipologias de segmento de produto – particularidades de diferentes segmentos de produto podem influenciar na produtividade; ↪ Estabelecer rotinas sistemáticas de gerenciamento de projetos e de suprimentos; Ações corretivas para mitigação dos impactos decorrentes de descolamentos de prazos: rever planejamento do cronograma <ul style="list-style-type: none"> ↪ Analisar possibilidade de empregar equipes especializadas na execução de serviços específicos; ↪ Tal possibilidade está associada à disponibilidade e custos da referida mão de obra e da sequência de serviços de construção, sendo que o início de determinados serviços dependem da conclusão de outros;

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

² Prováveis origens das dificuldades, conforme interpretações do autor do presente trabalho, com base na revisão bibliográfica como um todo.

³ Hiato sugerido pelo autor do presente trabalho.

Quadro 55: Recomendações para mitigação de dificuldades de natureza operacional

Conforme verificado na análise dos resultados, as dificuldades de natureza operacional apresentam uma relação entre si e, de uma forma geral, estão relacionadas às diferenças culturais, tanto organizacionais quanto regionais, às divergências de processos e ao estabelecimento de processo de comunicação entre as partes. Assim sendo, conforme apresentado no Quadro 55, parte das ações propostas podem contribuir na mitigação de um conjunto de dificuldades.

A reavaliação dos processos de comunicação é proposta para mitigar dificuldades na relação entre as partes, cujas dificuldades impactam diretamente nos processos. Entende-se que o

estabelecimento de um processo sistemático de troca de informações, com periodicidade e meios de comunicação definidos formalmente, contribui para que as informações não se percam em função das rotinas diárias e para que a comunicação ocorra, não apenas diante da identificação de problemas, mas principalmente para que se possa identificar sinais antecipados de desvios e ações preventivas possam ser adotadas. A troca de informações entre profissionais do nível estratégico e a análise conjunta da evolução da aliança ajudam a compreender se os resultados parciais são condizentes com os “fatores críticos de sucesso” estabelecidos no plano estratégico. Tais análises devem nortear a cooperação nos níveis inferiores. A comunicação entre gerentes contribui na identificação de deficiências tanto nos processos individuais quanto nos processos que exigem interação entre as partes; e a comunicação entre especialistas e profissionais que estão conduzindo as atividades auxilia na identificação das principais dificuldades na execução das tarefas conjunta e individualmente.

Nos três níveis, a identificação de sinais antecipados e a busca conjunta por soluções que atendam as necessidades da parceria poderão ser relevantes para o desempenho da mesma. Em casos em que os níveis hierárquicos das organizações são muito díspares, processos de comunicação “horizontal” - entre profissionais do mesmo nível hierárquico, podem ser deficientes, devido à diferença de responsabilidades e respectivos níveis de maturidade. Nestes casos, sugere-se a abertura de canais de comunicação “verticais” – entre diferentes níveis hierárquicos. Para o estabelecimento de uma comunicação mais equilibrada, seria importante identificar a abrangência das responsabilidades dos profissionais designados para a condução das parcerias e buscar estabelecer canais de comunicação entre profissionais com níveis de responsabilidade, poder decisório e maturidade similares, de forma a oferecer confiança recíproca.

Ainda no que se refere aos profissionais designados para a condução das parcerias, entende-se que profissionais imbuídos da cultura da empresa podem ser menos flexíveis para a absorção de rotinas e processos do parceiro ou ainda para a adequação das próprias rotinas. Tal postura pode não denotar falta de comprometimento com o desempenho da parceria, mas sim, forte comprometimento com a própria organização. Portanto, pode haver equívocos ao se balizar “potencial de desempenho” no “comprometimento”. Neste contexto, entende-se que o estabelecimento de processos de avaliação contínua destes profissionais pode mitigar tais dificuldades, conforme já mencionado ao se abordar sobre as diretrizes. Adicionalmente, acredita-se que a realização de treinamentos periódicos visando a reforçar os objetivos da

parceria, pode também ser útil, principalmente para parcerias de longo prazo, que envolvem a realização de mais de um empreendimento ou de empreendimentos cujo porte resulta em ciclos de vida mais extensos.

A realização de atividades informais de integração entre equipes pode também contribuir na comunicação e estreitamento das relações profissionais, uma vez que ajuda a melhor conhecer a cultura e características das empresas e das pessoas. Entende-se ainda que o estreitamento das relações pessoais influencia no comprometimento das relações profissionais.

Quanto às dificuldades inerentes a morosidade nos processos decisórios, decorrentes do envolvimento de diversos níveis hierárquicos, entende-se que o estabelecimento de canais “verticais” de comunicação poderá contribuir na mitigação de tais dificuldades. Ao se estabelecer “comunicação vertical”, deixa de haver a necessidade de aprovações em “todas” as hierarquias envolvidas de todas as organizações, agilizando assim os processos.

No que se refere a incompatibilidades de rotinas e processos das organizações, são sugeridas algumas ações de mitigação as quais podem ser adotadas isolada ou conjuntamente.

Dificuldades na integração dos processos e troca de informações pode ser decorrente da atribuição de responsabilidades incompatíveis com a real capacidade de cada parte em conduzir as responsabilidades assumidas. Ao se mencionar capacidade, refere-se à conhecimento técnico, recursos humanos (estrutura), sistema de gestão, dentre outros requisitos, cujas deficiências é natural se reconhecer ao longo das atividades, conforme discussões já realizadas anteriormente. Assim sendo, sugere-se reavaliar a distribuição de responsabilidades, buscando-se identificar atividades que de fato necessitam ser realizadas conjuntamente, e aquelas que devem ou podem ser realizadas individualmente. Entende-se que tal ação pode ser eficaz uma vez que as parcerias envolvem um processo dinâmico, no qual as partes amadurecem suas competências, além de agregar novos conhecimentos, podendo estar preparadas para assumir diferentes responsabilidades em diferentes etapas do processo. Além disso, ao longo do relacionamento, as organizações conseguem melhor compreender os pontos fortes e fracos do parceiro, de forma que a redistribuição de atribuições poderá melhor explorar as competências de cada envolvido. Outra questão a ser considerada é que os próprios empreendimentos objeto das parcerias apresentam diferentes demandas de competências e recursos ao longo de sua realização.

A criação de equipes para a realização de determinadas atividades é também recomendada como forma de mitigar tanto dificuldades inerentes ao relacionamento entre equipes, quanto dificuldades relacionadas à divergências de processos. O estabelecimento e atribuições de metas para equipes mistas pode incentivar a cooperação, uma vez que tanto o êxito quanto resultados ineficazes serão atribuídos à equipe e não à “um ou outro” parceiro. Entende-se que a criação de equipes mistas ajuda a evidenciar os interesses da parceria, em detrimento dos interesses individuais. Além disso, estando os profissionais de diferentes empresas comprometidos entre si na busca pelo êxito de suas atribuições, possivelmente estarão mais inclinados a contribuir com o aprendizado do parceiro mais abertos à realizar ajustes em suas rotinas e processos.

Quanto ao aprendizado, este pode ser incentivado por meio de diferentes ações. Programas de incentivo financeiro e ou de crescimento profissional podem fazer parte do incentivo. A realização de reuniões para apresentação formal de competências absorvidas é também uma forma de comprometer os envolvidos com a absorção novos conhecimentos.

A mitigação ou transposição de dificuldades inerentes a divergências de processos e rotinas exige também que as organizações estejam dispostas a promover ajustes e, em alguns casos, inovações em seus próprios processos e rotinas. A criação de processos e rotinas próprias para a parceria em si, é uma das ações sugeridas para mitigação de tais dificuldades, cuja ação, por um lado exige flexibilidade das organizações, porém, por outro lado, pode exercer menor influência nas rotinas individuais das partes. Entende-se que ao se estabelecer uma rotina própria para a parceria, as partes têm a possibilidade de contemplar particularidades que permitam a interação de seus processos individuais.

A disponibilização de informações gerenciais em formatos e periodicidade que atenda às expectativas das empresas envolvidas é também uma forma de mitigar dificuldades resultantes de divergências de rotinas e ainda de dificuldades relacionadas à falta de informações decorrentes de distância geográfica – “gestão à distância”. O estabelecimento de dispositivos que permitam o acesso a qualquer tempo a informações consistentes transmite confiança e conforto ao parceiro, possibilitando que este acompanhe a evolução dos empreendimentos objeto das parcerias, independentemente da compatibilidade de processos. O acesso à informação contribui para amenizar as expectativas e mitigar possíveis

inseguranças. Além disso, relatórios criteriosos de acompanhamento da evolução dos empreendimentos podem permitir a identificação de sinais antecipados de descolamentos e a adoção de ações corretivas.

No que se refere às dificuldades relacionadas à gestão das parcerias por parte das organizações que dispõem de diversos parceiros, sendo estes em regiões dispersas ou não, entende-se necessária a avaliação periódica da própria estrutura quanto à capacidade de gestão, cuja capacidade está ligada à eficiência da gestão. Entende-se que tais avaliações devem ser feitas, não somente quando se intenciona incluir uma nova parceria na carteira de negócios, mas de forma independente. Tal colocação apoia-se na premissa que cada parceria pode apresentar diferentes demandas em suas diversas etapas, sendo que, a estrutura de uma organização pode estar preparada para gerir um volume de parcerias em determinado momento e, conforme estas evoluem, a mesma estrutura pode não ser capaz de atender à demanda. Mudanças estratégicas e alterações no ambiente de atuação também podem influenciar nas demandas geradas pelas parceiras, ainda que não se tenha incrementado a carteira de parceiros. A alocação de recursos temporários para apoio à estrutura em fases de intensificação das referidas demandas é também uma ação que pode contribuir na mitigação de tais dificuldades.

Quanto à gestão de parcerias dispersas geograficamente, considerando que a alocação de recursos “*in loco*” pode contribuir tanto no atendimento à demanda supramencionada, quanto no acompanhamento mais rigoroso da evolução dos empreendimentos e na agilização de determinadas decisões, conforme verificado na análise dos resultados, sugere-se que o planejamento de parcerias com tais características contemple a alocação de profissionais nas respectivas regiões.

Para a mitigação de dificuldades relacionadas a descolamentos de prazos e custos conseqüentes de particularidades da produtividade, foram recomendadas tanto ações a serem adotadas na fase de planejamento das parcerias quanto ações corretivas que podem mitigar dificuldades de situações já concretizadas.

Ao se planejar parcerias para realização de empreendimentos em mercados nos quais não se tem experiência de atuação ou segmentos de produtos diferentes do “*core business*” da organização, entende-se que as análises realizadas na fase de planejamento da parceria devem

contemplar informações acerca da produtividade da mão de obra e respectivas particularidades, sejam estas inerentes ao mercado regional ou ao segmento de produto. Tais informações podem ser levantadas por meio da análise de empreendimentos que estejam em andamento, quando do planejamento da parceria. Estreitando-se o relacionamento com o potencial parceiro, deve-se analisar as características de produtividade dos empreendimentos realizados pelo mesmo, principalmente se o escopo da parceria contemplar a construção do empreendimento por parte do parceiro. O cronograma do empreendimento objeto da parceria deve ser elaborado com base nos referenciais de quem fará a construção. Tais ações certamente serão relevantes na mitigação das dificuldades em questão. Além do planejamento adequado, deve-se estabelecer rotinas sistemáticas de gestão de projetos, envolvendo processos de suprimentos, a fim de realizar controles rigorosos da evolução dos empreendimentos.

Considerando, no entanto, situações em que descolamentos de prazos já tiverem ocorrido, recomenda-se análises quanto à possibilidade de atuar com equipes terceiras, especializadas em determinados serviços. Equipes especializadas possivelmente terão um nível mais elevado de produtividade na execução dos serviços para os quais foram contratadas. Além disso, possibilitarão a realocação da mão de obra já empregada, em outros serviços. Cabe destacar que a possibilidade de ampliação da equipe, especializada ou não, depende da etapa em que construção se encontra, sendo que há serviços que somente podem ser iniciados após a conclusão de outros.

Na análise dos resultados, algumas dificuldades inerentes ao preparo das organizações para o rápido crescimento do volume de produção e das operações em si, assim como o preparo de profissionais para gestão de tal crescimento e do volume de parcerias, da forma como verificado no mercado no período em estudo, foram associadas ao ambiente de atuação em que se firmaram tais parcerias. Considerando que aspectos inerentes à análise do ambiente de atuação já foram contempladas nas recomendações inerentes à fase de planejamento das parcerias, não se voltará, na fase de desenvolvimento, a abordar tais dificuldades. Soma-se a isto que, dificuldades similares foram aqui abordadas sob diferentes óticas e contextos.

Ao se elaborar as recomendações aqui apresentadas, buscou-se contemplar de forma abrangente as dificuldades identificadas na pesquisa. Ressalta-se, no entanto, que nem as dificuldades existentes em parcerias, nem tampouco as ações de mitigação, se limitam a estas

aqui apresentadas. Entende-se ainda que determinadas ações de mitigação, isolada ou conjuntamente, poderão ser aplicáveis à diferentes contextos de dificuldades, cabendo à cada organização analisar o contexto de atuação e adotar as ações que compreendem mais apropriadas. Além disso, algumas das ações sugeridas poderão ser adaptadas ou utilizadas como “ponto de partida” para criação de novas ações, conforme as dificuldades enfrentadas pelas organizações.

Cabe ainda mencionar que, parte das sugestões aqui apresentadas pode apresentar similaridades com conceitos e ações conhecidas por gestores, planejadores e especialistas acerca do tema. Ressalta-se, porém, que não se tem a pretensão de apresentar inovações na área de planejamento e gestão, mas sim apresentar um conjunto de informações organizadas e associadas às particularidades do setor do real estate, de forma que possam apoiar reflexões e processos de planejamento de futuras parcerias.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo apresentar um conjunto de diretrizes/recomendações que possa contribuir para o planejamento, constituição e condução de futuras parcerias entre empresas do real estate, de forma a mitigar fatores que podem comprometer o desempenho das mesmas visando 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.

Considera-se, no entanto, que pode haver 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, respectivamente. Entende-se ainda que as organizações capazes de encontrar tal ponto de equilíbrio poderão dispor de um diferencial competitivo e que as diretrizes/recomendações aqui apresentadas podem contribuir na busca por esse diferencial.

O desenvolvimento do trabalho foi realizado por meio de estudo de caso múltiplo, sendo entrevistados profissionais de cinco empresas de capital aberto – “EPs”, que realizaram parcerias objetivando a expansão geográfica e de duas empresas de atuação regional das regiões Norte e Nordeste – “ELs”, parceiras das “EPs”. Objetivando reforçar as descobertas a partir de uma visão mais imparcial, entrevistou-se ainda duas empresas de consultoria – “ECs”, que estiveram envolvidas nas parcerias, por meio de prestação de serviços às “EPs” e “ELs”.

As recomendações foram estruturadas com base na identificação das principais dificuldades e vantagens extraídas dos estudos de caso e respectiva análise à luz da revisão bibliográfica.

Para aprofundamento das análises, foram relacionadas as dificuldades apontadas nos estudos de caso com o conceito de hiatos identificado na literatura.

Apesar da bibliografia disponível sobre o tema ser abrangente, encontrou-se poucos estudos direcionados para o setor do real estate e não se identificou estudos específicos acerca do desempenho de parcerias entre empresas do setor, além de cartas e boletins emitidos por especialistas do setor. Identificou-se ainda pesquisas acerca do tema, desenvolvidas em períodos próximos à fase da instituição de tais alianças estratégicas e/ou em períodos em que o setor se encontrava em atividade intensificada devido ao momento econômico positivo, global e setorial. Os estudos de caso objeto deste trabalho referem-se a parcerias em fase conclusiva, o que permitiu uma coleta de dados mais abrangente. Assim sendo, ao se elaborar as recomendações, buscou-se selecionar orientações e práticas positivas identificadas na literatura aplicáveis às particularidades do real estate.

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 controle e, conseqüentemente nos resultados dos empreendimentos objeto das parcerias.

Neste sentido, as recomendações contemplam conjuntos de atividades associadas a cada fase da parceria, ou seja, fase de formação, implementação e desenvolvimento sendo que cada conjunto de atividades 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.

Para a fase de formação das parcerias, as recomendações contemplam aspectos relacionados ao planejamento das parcerias, à autoavaliação quanto ao preparo da organização para a condução da parceria e à seleção dos parceiros. Para a fase de implementação, as recomendações voltaram-se principalmente para o estabelecimento da contribuição das partes à parceria, a distribuição de responsabilidades e a definição de recursos e prazos necessários

para sua concretização. As recomendações inerentes à fase de desenvolvimento, por sua vez, contemplaram aspectos relacionados às dificuldades e hiatos já mencionados.

Analisando a relação entre os hiatos e as dificuldades inerentes ao planejamento estratégico verificou-se que, em sua maioria, são implícitas à diferença de porte das organizações, o que era inerente ao próprio modelo das parcerias em questão frente aos objetivos traçados e ao ambiente em que foram constituídas. Considerando que a flexibilidade para adequações em aspectos estruturais das organizações é pequena ou até mesmo nula, entende-se que, ao se planejar as parcerias, maior atenção deve ser dada às “prováveis origens dos hiatos”.

Verificou-se que, apesar das dificuldades apontadas, as organizações puderam alcançar 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. Se por um lado se alcançou tais objetivos específicos, por outro lado, 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.

Sob essa ótica, conclui-se que os aspectos relacionados à deficiência no planejamento tiveram maior influência no comprometimento dos resultados do que os aspectos intrínsecos às parcerias em si, tais como diferenças culturais, relacionamento entre equipes, entre outros, o que ratifica a importância das recomendações sugeridas no presente trabalho.

Deve-se ressaltar que o presente trabalho teve como foco o estudo específico de parcerias entre empresas incorporadoras e/ou construtoras, de origem nacional. Não se ateve ao estudo de particularidades de parcerias entre empresas brasileiras e empresas estrangeiras, nem tampouco de parcerias entre empresas incorporadoras com fundos de investimento. Considerando que tais parcerias podem apresentar características específicas e, conseqüentemente demandar recomendações particulares, entende-se que a delimitação da abrangência da pesquisa permite a elaboração de recomendações mais direcionadas e com maior probabilidade de contribuição para os resultados das parcerias em estudo. Acredita-se,

no entanto, que boa parte das recomendações aqui sugeridas, principalmente aquelas relacionadas aos aspectos de planejamento e gestão, podem também contribuir para parcerias com empresas estrangeiras e com fundos de investimento. Entende-se ainda que tais recomendações podem também contribuir para a realização de parcerias que visam à realização de empreendimentos de base imobiliária, podendo, para estes casos, serem necessárias adequações e/ou acréscimo de recomendações, uma vez o trabalho foi voltado para parcerias constituídas para a realização de empreendimentos imobiliários.

Cabe ainda mencionar que o trabalho não teve como foco a comparação de desempenho entre os variados modelos de aliança, nem tampouco a comparação entre os benefícios e desvantagens de alianças estratégicas em relação ao desenvolvimento interno de competências.

Assim sendo, deixa-se como recomendações para futuras pesquisas os aspectos supracitados, que não integraram o presente trabalho, acreditando-se que poderão agregar um conteúdo complementar de grande valia à presente pesquisa.

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.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New-York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.

_____. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil Ltda., 1977. 203p.

_____. **A nova estratégia empresarial**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990. 265p.

AVELAR, A. C. B. S.; MONTEIRO, A. O. Alianças estratégicas na construção civil: o subsetor de edificações na cidade de Salvador - Bahia. IV **Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia**. Resende, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1269_Artigo.pdf>. Acesso em: 02jun. 2013.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage (1995). In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. cap.4, p.101-104.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. Cap 9, p. 250-275 – 3º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

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

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

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.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S.A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. Revisão técnica Carlos Tasso Eira DeAquino, José Antônio Ulhôa Cintra Ferreira. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

BECK, M. Construtoras se expandem fora do eixo Rio-SP., **O Globo** -, 16 jul. 2007. Economia, p.19. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/407466/noticia.htm?sequence=1>>. Acesso: 13 set. 2014.

BLANCO, M. O assédio das grandes. **Revista Construção e Mercado**. n. 79, fev. 2008. Disponível em: <<http://construcaomercado.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/79/empresas-o-assedio-das-grandes-282013-1.aspx>>. Acesso: 16 mar. 2014.

BOECHAT, Y. Construtoras expandem atuação para acelerar ritmo de crescimento, **Valor Econômico**, 21 set. 2006. Empresas, p. B1. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/472197/noticia.htm?sequence=1>>. Acesso: 14 set. 2014.

BRONDER, C.; PRITZI, R. Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful co-operation. **European Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 412-420, 1992. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0263237392900050>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

BROUTHERS, K.D.; BROUTHERS, L. E.; WILKINSON, T. J. Strategic alliances: choose your partners. **Long Range Planning**. v. 28, n. 3, p. 1825, 1995. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630195000087#>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

CRAIG, J. C.; GRANT, R. M. G. **Gerenciamento estratégico**. Tradução João Carlos Hoehne. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Risk types and inter-firm alliance structures. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 6, p. 827-843, nov. 1996. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=86d2c3d8-737a-4d73-af0f-49df5e7d368b%40sessionmgr4005&vid=2&hid=4204>>. Acesso em: 31dez. 2013.

_____. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, p. 491-512, jul. 1998. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a4bcfdb9-59ba-4eb7-b73f-9e8a95eb01f3%40sessionmgr4001&vid=2&hid=4204>>. Acesso em: 31dez. 2013.

_____. A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=18c22f09-93e0-4b25-bdd3-3c615dec599c%40sessionmgr4001&vid=2&hid=4204>>. Acesso em: 31 dez. 2013.

_____. A risk perception model off alliance structuring. **Journal of International Management**, v. 7, Issue 1, p. 1-29, spring 2001. Disponível em: <http://ac.els-cdn.com/S1075425300000375/1-s2.0-S1075425300000375-main.pdf?_tid=dc8fb510-723f-11e3-93a9-00000aacb360&acdnat=1388510616_e7110c35a6f40d0b110e84f89ac28ceb>. Acesso em: 31 dez. 2013.

DE ROND, M.; BOUCHIKHI, H. On the dialectics of strategic alliances. **Organization Science**, v. 15, n.1, p. 56-69, 2004. Disponível em: <<http://icos.groups.si.umich.edu/Org%20Science%20Published%20Article.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

DERROUCHE, R.; NEUBERT, G; BOURAS, A. Supply chain management: a framework to characterize the collaborative strategies. **International Journal Of Computer Integrated Manufacturing**, v. 21, n. 4, p. 426-439, june 2008. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4c927369-88d9-4a13-9141-6788a2b05448%40sessionmgr4005&vid=2&hid=4106>>. 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.

DUNNING, J. H. Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. 3, p. 461-491, 1995. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v26/n3/pdf/8490183a.pdf>> Acesso em: 02 jun. 2013.

EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 65-90, ago. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a04.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2013.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, oct 1989. Disponível em: <<https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/wi2/wp/wp-content/uploads/2009/09/Eisenhardt1989-BuildingTheoriesFromCSR.pdf>>. Acesso em: 03 jun 2015.

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.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 312p.

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.

GERINGER, J. M. Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n.1, p. 41-61, 1991. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v22/n1/pdf/8490291a.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2014.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, apr. 1998. Disponível em: <<http://ejournal.narotama.ac.id/files/0147.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2013.

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.

HARLAND, C. M. Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. **British Journal of Management**. v. 7, Special Issue, p. 63-80, mar. 1996. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00148.x/pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2014.

HERBER.J.; SINGH J. V.; USEEM, M. The design of the new organizational forms. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4º ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. cap.8, p.205-210.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2º ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415p.

HOLMBERG, S. R.; CUMMINGS J. L. Building sucessful strategic alliances: Strategic process and analytical tool for selecting partner industries and firms. **Long Range Planning**, v 42, p. 164-193, 2009. Disponível em: <https://www1.ethz.ch/entrepreneurship/education/lectures/Alliance_Advantage/Processes_Holmberg_2009.pdf> Acesso: 29 set. 2014.

INKPEN, A.C.; BEAMISH. P. W. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 1, p. 177-202, 1997. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/259228?uid=2134&uid=2484501873&uid=3737664&uid=2&uid=70&uid=3&uid=60&uid=2484501863&sid=21104232232201>>. Acesso em: 27 set. 2014.

KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, p. 96-108, jul/ago 1994. Harvard Business School Publishing Corporation. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=69b11358-a753-48c6-b471-53ed94c8f120%40sessionmgr4005&hid=4112>>. Acesso em: 29 set. 2014

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v.6, n. 1, p. 85–104, Curitiba, jan/abr 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n1/v6n1a06.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2013.

KOGUT, B. Joint ventures: theoretical and emperical perspectives. **Strategic Management Journal**. v. 9, n. 4, p. 319-332, 1988. Disponível em: <<http://unctc.unctad.org/data/libvol13h.pdf>>. Acesso em: 04 mai. 2014.

KOTABE, M.; AULAKH, P. S.; SANTILLÁN-SALGADO, R. J.; TEEGEN, H.; COUTINHO-DE-ARRUDA, M. C.; GREENE, W. Strategic Alliances in Emerging Latin America: A View from Brazilian, Chilean, and Mexican Companies. **Journal of World Business**, v. 35, n. 2, p. 114-132, verão 2000. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=ac4f3eb2-566c-4ab5-bed8-f8a1c1b271c5%40sessionmgr110&vid=0&hid=128&bdata=Jmxhbm9cHQtYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=eoh&AN=0532469>>. Acesso em: 29 set. 2014.

KOZA, M.; LEWIN, A. Managing partnerships and strategic alliances: raising de odds of success. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 146-151, abril, 2000. Disponível em: <http://ac.els-cdn.com/S0263237399000869/1-s2.0-S0263237399000869-main.pdf?_tid=14e0d76c-4708-11e4-b4b0-00000aacb362&acdnat=1411906256_79d6f69b1cd022b815557b33ced84240>. Acesso em: 29 set. 2014.

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

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LOURENÇON, A. N. Lucro aquecido. **Revista Construção Mercado**, São Paulo, n.118, ano 64, p.32-38, mai. 2011.

MALONI, M.J.; BENTON, W.C. Supply chain partnerships: opportunities for operations research. **European Journal Operational Research**, v. 101, sept. 1997, p. 419–429. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221797001185>>. Acesso em: 01 mai. 2014.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

MINTZBERG, H. Cinco Ps para a estratégia (1987). In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. cap.1, p.24-29.

_____. Generic strategies toward a comprehensive framework (1988). In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. cap.4, p.112-121.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. cap.6, p.152-159.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict-resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 135-152, fev. 1994.

NETTO, A. Tombo das grandes. **Revista Construção Mercado**, São Paulo, n.142, ano 66, p.24-31, mai. 2013.

NOHRIA, N.; JOYCE, W.; ROBERSON, B. What really works. **Harvard Business Review**, p. 42-52. July, 2003. Disponível em: <<https://hbr.org/2003/07/what-really-works>>. Acesso em: 29 set. 2014.

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.

PALMA, A.J.C. **Manual de direito empresarial**. 2º ed. São Paulo: Editora Quartier Latin do Brasil, 2010. 229 p.

PATTON, N. M. **Qualitative evaluation and research methods**. Thousand Oaks: Sage, 3e., 2002.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia (1979). In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. cap.4, p.95-101.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 512 p.

PREECE, S. B. Por que criar alianças? In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. cap.10, p.225-229.

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 JUNIOR, J. **Política Empresarial e Diretrizes de Ação**. São Paulo: EPUSP, 1994. 38p. (Boletim Técnico, Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/126).

_____. **O planejamento e controle da produção como condicionantes do sucesso competitivo da empresa construtora**. São Paulo: EPUSP, 1999. 20p. (Departamento de Engenharia de Construção Civil). Disponível em: <http://www.realestate.br/images/File/arquivosPDF/plaecon.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2013.

_____. **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).

_____. **Algumas questões do planejamento e a atual conjuntura econômica estressada**. São Paulo: EPUSP, n. 16-09, abril-junho 2009, 7p. (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, 2012a. Disponível em: <http://realestate.br/images/File/arquivosPDF/Lares2012_RochaLima.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2013.

_____. **Começar de novo: o futuro das companhias de real estate de capital aberto no Brasil**. São Paulo: EPUSP, n. 30-12, outubro-dezembro 2012b, 10p. (Carta do Núcleo de Real Estate da Poli).

SILVA JUNIOR, A. B.; RIBEIRO, A. H. P. Parcerias e alianças estratégicas. In: BARROS, B. T. (Org). **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 4, p. 89-101.

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.

VEDROSSI, A. O. A estrutura de funding das incorporadoras imobiliárias após as ofertas públicas de ações. **Revista Construção e Mercado**. n. 89, p. 36-37, dez. 2008. Disponível em: http://www.realestate.br/images/File/arquivosPDF/Pini_colunadeDezembro08_Alessandro.pdf> Acesso em: 02 mar. 2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN U. S. **Alianças estratégicas**. Tradução José Eduardo Ribeiro Moretzsohn. São Paulo: Makron Books, 1996.

APÊNDICE A – Carta de apresentação do questionário

APRESENTAÇÃO

O presente questionário é parte integrante da pesquisa que embasará uma dissertação de mestrado a ser apresentada no programa de pós-graduação de Engenharia Civil da Escola Politécnica da USP.

A pesquisa abordará sobre a relevância da realização de parcerias como estratégia para alcançar metas de crescimento estabelecidas por empresas de uma forma global e dará ênfase sobre as parcerias realizadas entre empresas do setor de Real Estate Residencial, de capital aberto (novo mercado), com empresas do setor que atuam em mercados locais, cujas parcerias visavam o espalhamento geográfico por parte das empresas de capital aberto.

Objetiva-se identificar os principais desafios, dificuldade e benefícios decorrentes das referidas parcerias, visando sugerir uma rotina de análises que possam auxiliar as empresas do setor do Real Estate, sejam estas de capital aberto ou sociedades Ltda., de grande, médio ou pequeno porte, a se prepararem para realização de futuras parcerias, visando mitigar riscos e extrair ao máximo os benefícios que a parceria pode proporcionar às empresas envolvidas.

Neste sentido, as informações decorrentes do presente questionários constituirão uma importante ferramenta que embasará o desenvolvimento do trabalho em questão.

APÊNDICE B – Modelo de questionário aplicado às “EPs”

Perfil do entrevistado

a. Tempo de atuação na empresa

b. Posição que ocupa (há quanto tempo)

c. Envolvimento na parceria em questão (decisões para a consolidação da aliança, acompanhamento)

QUESTIONÁRIO

Para referenciar as empresas objeto deste questionário, serão utilizadas as denominações: (i) “Empresa Principal”, ou “**E.P.**”: empresa de capital aberto que atuou na parceria buscando expansão geográfica; (ii) “Empresa Local”, ou “**E.L.**”: empresa estabelecida na região onde se desenvolveu(ram) o(s) empreendimento(s) objetos(s) da parceria.

Características da Empresa Principal “E.P.”

1. Informe o volume aproximado de cada um dos modelos de negócio realizados pela “EP” após a abertura de capital. Indique “0” (zero) para modelos de negócio não realizados;

() Fusões;	() Joint Ventures;
() Aquisições;	() Parcerias;

2. Considerando apenas o modelo de negócio “Parcerias”, informe o(s) tipo(s) de contrato(s) utilizado(s) na(s) formalização(ões) das parcerias.

3. Quais foram as principais dificuldades encontradas na fase de formalização destas parcerias?

- () **Dificuldades comerciais.** Citar _____;
- () **Dificuldades jurídicas.** Citar: _____;
- () **Dificuldades operacionais.** Citar: _____;
- () **Dificuldades técnicas.** Citar: _____;
- () **Outras.** Citar _____;

As questões a seguir, terão enfoque na parceria realizada com **uma empresa específica**, com atuação em nível local, cuja parceria tenha sido objeto da realização de um ou de múltiplos empreendimentos.

Características da Empresa Local “E.L.”

4. Tempo de atividade_____ anos

- () Até 5 anos;
- () Entre 5 e 10 anos
- () Mais de 10 anos

5. Assinale as alternativas que melhor descrevam as atividades realizadas pela “E.L.”

- ☐ Prestação de serviços de construção;
- ☐ Gerenciamento de incorporação;
- ☐ Originação de negócios envolvendo: análise da qualidade do investimento; negociação junto aos proprietários e aquisição de terrenos em nome próprio;
- ☐ Originação de negócios até a obtenção de “opção de compra” de terrenos, para aquisição de terrenos junto à empresas parceiras;
- ☐ Outras_____.

6. A “E.L.” possuía certificação em programas da qualidade?

- ☐ PBQP-H
- ☐ ISO_____
- ☐ Não possui certificação

7. Nas obras, a “EL” utiliza mão de obra:

- ☐ Própria
- ☐ Subempreitada
- ☐ Parcialmente própria (____)% e parcialmente Subempreitada

8. A “E.L.” atua com equipe de vendas:

- ☐ Somente própria
- ☐ Própria e contratada
- ☐ Somente contratada

9. Considerando obras e escritório, qual a quantidade de funcionários da “E.L.”?

- ☐ Até 20
- ☐ Entre 21 e 50
- ☐ Entre 51 e 100
- ☐ Acima de 100
- ☐ Não sei

10. Quanto aos níveis hierárquicos, qual a estrutura que melhor caracteriza a “E.L.”?

- ☐ Diretoria / Gerentes / Coordenadores / Técnicos / Estagiários
- ☐ Diretoria / Gerentes / Técnicos / Estagiários
- ☐ Diretoria / Coordenadores / Técnicos / Estagiários
- ☐ Diretoria / Técnicos / Estagiários
- ☐ Outros:_____;
- ☐ Não sei

11. Como se dava o processo decisório na “E.L.”?²⁶

- ☐ Decisões estratégicas são totalmente centralizadas na diretoria;
- ☐ Decisões estratégicas são tomadas pela diretoria em consenso com gerentes;
- ☐ Decisões estratégicas são parcialmente delegadas a níveis hierárquicos abaixo da diretoria (gerentes e coordenadores);

12. Comparativamente à concorrência local, considerando o volume de unidades lançadas no período que precedeu a parceria, pode-se afirmar que a “EL” se encontrava posicionada:

- ☐ entre as 3 primeiras empresas
- ☐ entre a 4ª e 5ª posição
- ☐ a partir da 6ª posição
- ☐ não sei

Características da Parceria

Origem e análises que embasaram a formação da parceria

13. Como se deu a origem da parceria?

- ☐ Iniciativa da “E.L.”, que apresentou oportunidade de negócio previamente estruturado;
- ☐ Iniciativa da “E.P.”, que contactou “E.L.” em busca de oportunidade(s) de parceria;
- ☐ Outros _____

14. A parceria foi firmada:

- ☐ Para realização de um empreendimento específico, a partir de oportunidade de negócio pré-existente;
- ☐ Para realização de empreendimentos específicos. Quantos? _____
- ☐ Inicialmente, para realização de um empreendimento específico, porém foram firmados novos acordos para realização de outros empreendimentos no decorrer das atividades conjuntas. Quantos? _____
- ☐ Por um período pré-estabelecido, para realização de diversos empreendimentos;
- ☐ Outros _____;

15. Dentre os aspectos abaixo apresentados, assinale aqueles que foram analisados para embasar a tomada de decisão para efetivação da parceria.

Classifique-os, conforme o grau de influência de cada item sobre o processo decisório.

- a. **Portfólio de empreendimentos da “E.L.” no segmento objeto de interesse da “E.P.” (média renda / média-alta e alta renda);**
☐ Eliminatório ☐ Classificatório ☐ Elucidativo ☐ Não analisado
- b. **Quantidade de unidades lançadas na região, relativamente à concorrência local;**
☐ Eliminatório ☐ Classificatório ☐ Elucidativo ☐ Não analisado
- c. **Velocidade de vendas dos empreendimentos lançados, relativamente à concorrência local;**
☐ Eliminatório ☐ Classificatório ☐ Elucidativo ☐ Não analisado
- d. **Velocidade de vendas dos empreendimentos lançados, independentemente da concorrência;**
☐ Eliminatório ☐ Classificatório ☐ Elucidativo ☐ Não analisado
- e. **Quantidade de empreendimentos entregues com atraso superior a 6 meses;**
☐ Eliminatório ☐ Classificatório ☐ Elucidativo ☐ Não analisado
- f. **Necessidade recorrente de alteração de produto após lançamento;**
☐ Eliminatório ☐ Classificatório ☐ Elucidativo ☐ Não analisado
- g. **Estoque de unidades (pós-obra). Percentual aceitável para a “E.P.” (por empreendimento);**
☐ Eliminatório ☐ Classificatório ☐ Elucidativo ☐ Não analisado
- h. **Estratégias de vendas e marketing alinhados com as estratégias e/ou critérios e parâmetros adotados pela “E.P.”;**
☐ Eliminatório ☐ Classificatório ☐ Elucidativo ☐ Não analisado
- 16. Informar as principais fontes de informações para se obter dados mencionados na questão “15”:**
- ☐ A própria empresa;
☐ Imobiliárias locais;
☐ Imobiliárias que atuaram na comercialização dos empreendimentos pesquisados;
☐ Outros: _____.
- 17. Foram realizadas análises dos processos de produção, produtividade, controle de qualidade, custos e prazos adotados pela “E.L.” para amparar a decisão de se efetivar a parceria?**
- ☐ Análises não realizadas por não serem consideradas essenciais para a tomada de decisão;
☐ Análises não realizadas porque a “E.L.” não dispunha de informações registradas sistematicamente, que possibilitassem tais análises;

- () Análises realizadas superficialmente, apenas para conhecimento da operação da “E.L.” e não para lastrear a tomada de decisão;
- () Análises realizadas rigorosamente, as quais foram essenciais para a tomada de decisão;

18. Foram realizadas visitas nas obras que a “E.L.” dispunha em andamento no período que precedeu a parceria?

- () Não. A “E.L.” não dispunha de obras em andamento;
- () Não, porque informações técnicas, gerenciais e operacionais necessárias para a tomada de decisão foram satisfatoriamente transmitidas por meio de reuniões entre as equipes de ambas as empresas (“E.P.” e “E.L.”);
- () Visitas não realizadas por motivos desconhecidos pelo entrevistado;
- () A “E.L.” não dispunha de obras em andamento, porém foram visitadas obras concluídas visando avaliar a qualidade da execução;
- () Visitas realizadas em obras em andamento, porém todas em fases similares de execução;
- () Visitas realizadas em obras que se encontravam em diferentes fases de execução;

19. Informar as fases de execução que se encontravam as obras visitadas (assinalar mais de uma alternativa, quando necessário):

- () Fase inicial (Escavações, fundações, estrutura de subsolos, estrutura do térreo e estrutura dos primeiros pavimentos tipo)
- () Fase intermediária (lajes dos pavimentos tipo parcialmente concreta das e/ou alvenarias de vedação iniciadas);
- () Fase avançada (lajes dos pavimentos concluídas, alvenarias avançadas, instalações e/ou revestimentos iniciados);
- () Fase conclusiva (revestimentos em fase conclusiva, serviços de limpeza iniciados, em preparação para entrega das unidades);
- () Não Sei.

20. As informações levantadas por meio das visitas realizadas nas obras foram registradas formalmente pela equipe da “E.P.”?

- () Foram elaborados relatórios técnicos destacando-se os aspectos relevantes identificados nas obras;
- () Os aspectos identificados nas obras foram expostos e discutidos apenas por meio de reuniões entre técnicos e executivos da “E.P.”, porém não houve registros formais;
- () Outros: _____

21. Considerando o padrão de exigências da “E.P.”, classifique os procedimentos de controle identificados nas obras visitadas:

a. Controle de Qualidade da Produção:

☐ Inexistente	☐ Satisfatório
☐ Insuficiente	☐ Excelente

b. Controle de Produtividade

☐ Inexistente	☐ Satisfatório
☐ Insuficiente	☐ Excelente

c. Controle de Custos

☐ Inexistente	☐ Satisfatório
☐ Insuficiente	☐ Excelente

d. Controle de Prazos

☐ Inexistente	☐ Satisfatório
☐ Insuficiente	☐ Excelente

22. Foram analisados os processos orçamentários e de gestão financeira adotados pela “E.L.” para os empreendimentos que se encontravam em andamento no período que precedeu a concretização da parceria?

- ☐ Análises não realizadas;
- ☐ Sim. Foram identificados processos ineficazes para o gerenciamento da carteira de empreendimentos em andamento;
- ☐ Sim. Foram identificados processos eficazes para o gerenciamento da carteira de empreendimentos em andamento, porém não atendiam os padrões de exigência da “EP”;
- ☐ Sim. Foram identificados processos satisfatórios aos padrões da “EP”

23. Houve análises relativas aos processos de aprovação e obtenção de licenças e alvarás? Assinale todas as alternativas que julgar verdadeiras.

- ☐ Análises não realizadas por falta de acesso às informações;
- ☐ Análises não realizadas. Tais informações não são relevantes para tomada de decisão;
- ☐ Os prazos identificados para aprovação dos últimos empreendimentos eram compatíveis com os prazos praticados na região;
- ☐ A “E.L.” não informou sobre prazos para obtenção de licenças anteriores, porém demonstrou conhecimento consistente e seguro dos processos inerentes às aprovações nos órgãos competentes locais;
- ☐ Os processos de aprovação são liderados por consultores especializados, terceirizados, o que permite a otimização dos prazos para aprovação;
- ☐ A “E.L.” não apresentou informações e/ou histórico que demonstrasse domínio de conhecimento sobre os processos de aprovação, tampouco apresentou relacionamento com consultores terceirizados;

24. Houve análises relativas ao estabelecimento e alcance de metas? Esclarecer os aspectos analisados e as fontes de informação.

- ☐ Análises não realizadas;
- ☐ A “E.L.” não dispunha de política formal para estabelecimento de metas;
- ☐ A “E.L.” dispunha de metas formalmente estabelecidas, porém não estabelecia ações (estratégicas, táticas e/ou operacionais) para o alcance das metas;
- ☐ A “E.L.” dispunha de metas formalmente estabelecidas e realizava ações visando alcançá-las. Descrever ações identificadas: _____;

25. Houve análises relativas a inadimplências com fornecedores, prestadores de serviços, mão de obra própria e clientes? (Assinalar todas as alternativas verdadeiras).

- ☐ Consulta a certidões negativas de débitos;
- ☐ Pesquisas junto à Junta Comercial local;
- ☐ Pesquisas junto a órgãos municipais, estaduais e federais;
- ☐ Pesquisas relativas à SPEs ativas (empreendimentos em andamento);
- ☐ Pesquisas junto a órgãos de proteção ao consumidor;
- ☐ Pesquisas junto aos fornecedores;
- ☐ Outras: _____;

26. Houve análises relativas ao índice de satisfação de clientes?

- ☐ A “E.L.” não dispunha de registros que possibilitassem tal avaliação;
- ☐ A “E.L.” dispunha de informações insuficientes para realização de análises consistentes;
- ☐ A “E.L.” dispunha de informações para tais análises, porém este aspecto não foi avaliado;
- ☐ Foram analisadas informações apresentadas pela “E.L.” e os resultados estavam em conformidade com os padrões de exigência da “E.P.”;
- ☐ Outros: _____.

27. Houve análises relativas à capacidade de endividamento da “E.L.” e atendimento a requisitos para acesso à crédito para produção? Informe os aspetos analisados e fontes de informação.

Diretrizes da parceria

28. Que documento(s) jurídico(s) foi(ram) firmado(s) para o estabelecimento da parceria?

- ☐ Instrumento particular; memorando de entendimentos, não registrado em cartório. Especificar: _____;
- ☐ Outros: _____;

29. Como se deram os processos de análise da qualidade do investimento para aquisição do(s) terreno(s) adquirido(s) para realização do(s) empreendimento(s) objeto da parceria?

- () A verificação de que os indicadores da qualidade gerados pelas análises atendiam os padrões de atratividade estabelecidos pela **“E.P.”** foi condição determinante para concretização da parceria;
- () **“E.L.”** apresentou terreno previamente adquirido em seu próprio nome. As partes atribuíram, de comum acordo, um valor ao terreno como patrimônio inicial da parceria;
- () A validação da análise da qualidade foi realizada independentemente por cada uma das partes, porém a validação do negócio (aprovação das informações geradas pelas análises da qualidade) foi realizada conjuntamente pelas empresas parceiras;

30. Considerando os patamares de rentabilidade estabelecidos pelas empresas para realização do(s) negócio(s) objeto da parceria, pode-se afirmar que:

- () A **“E.P.”** buscava padrões de rentabilidade superiores aos padrões estabelecidos pela **“E.L.”**. No entanto a **“E.P.”** apresentou flexibilidade na negociação visando viabilizar a parceria, considerando seu interesse de inserção no mercado local;
- () Ambas as empresas estabeleceram patamares de rentabilidade similares, cujas diferenças foram pouco representativas;
- () A **“E.L.”** estabeleceu patamares de rentabilidade superiores aos patamares estabelecidos pela **“E.P.”**, tendo em vista seu conhecimento do mercado local e dos riscos particulares inerentes ao Real Estate no âmbito regional;
- () Outros: _____;

31. Assinale as responsabilidades e papéis atribuídos a cada “empresa parceira”, nas diferentes fases. Assinalar ambas as empresas para as fases em que estas atuaram conjuntamente, com o mesmo “grau de responsabilidade”.

Etapa do Empreendimento		RESPONSABILIDADES E PAPÉIS							
		Coordenação/ providências		Somente acompanhamento/ conhecimento		Acompanhamento /conhecimento e aprovação		Somente aprovação	
		EL	EP	EL	EP	EL	EP	EL	EP
A	Pesquisas de mercado								
B	Definição do produto								
C	Contratação de empresas de projeto e consultores para aprovações								
D	Aprovação e obtenção licenças								
E	Obtenção do Registro de Incorporação								
F	Contratação da empresa de vendas								
G	Contratação das empresas de marketing / projeto de stand de vendas								
H	Desenvolvimento do material de divulgação e marketing								

Continua

Continuação

Etapa do Empreendimento		RESPONSABILIDADES E PAPÉIS							
		Coordenação/ providências		Somente acompanhamento/ conhecimento		Acompanhamento /conhecimento e aprovação		Somente aprovação	
I	Estabelecimento da tabela de vendas inicial / gerenciamento da tabela de vendas								
J	Providências e obtenção de crédito para produção								
K	Estabelecimento do cronograma físico-financeiro								
L	Acompanhamento e controle do cronograma físico								
M	Controle dos custos de produção								
N	Obtenção de vistorias pós-obra e Habite-se								
O	Providências para instituição do condomínio								
P	Atendimento ao cliente (pós-obra) e manutenção								

32. Os processos de gerenciamento, controle e geração de relatórios gerenciais da “E.L.” eram compatíveis com as necessidades de informações da “E.P.”?

Processos de gerenciamento e controle:

- () **Incompatíveis** com os padrões de exigência “E.P.”;
- () Atendiam **parcialmente** os padrões de exigência “E.P.”;
- () Atendiam **satisfatoriamente** as necessidades da “E.P.”;
- () Atendiam **com excelência** as necessidades da “E.P.”;

Emissão de relatórios gerenciais:

- () A “E.L.” apresentava relatórios à “E.P.”, oferecendo estritamente as informações solicitadas e quando solicitadas;
- () A “E.L.” possuía uma rotina sistemática de prestação de contas conferindo transparência à gestão;
- () A “E.L.” possuía uma rotina de prestação de contas que conferia transparência e permitia avaliar riscos e atuar de forma a minimizá-los;

33. Qual era a periodicidade da emissão de relatórios de acompanhamento por parte da “E.L.” para informar a “E.P.”?

Relatórios de acompanhamento de Custos: _____;

Relatórios de acompanhamento de prazos e evolução física: _____;

Tal periodicidade era considerada:

- () Insatisfatória () Satisfatória
- () Parcialmente satisfatória () Plenamente Satisfatória

34. Como foi estabelecida a política de aprovações para contratações e controle custos?

- () Autonomia plena para “E.L.” devendo apenas apresentar prestação de contas periodicamente;

- () Autonomia para a “**E.L.**” para contratações até um limite de valor estabelecido. Acima do limite, necessidade de aprovação da “**E.P.**”;
- () Autonomia para “**E.L.**” para contratações de insumos e serviços gerais, independentemente do valor. Necessidade de aprovação de “ambas as empresas” apenas para contratações de equipamentos e/ou insumos específicos (ex.: caixilharia, elevadores, etc.), que pudessem refletir em prazos e desvio do cronograma;
Exemplificar:_____

35. Como se deu a relação entre os níveis hierárquicos das empresas?

Informe o cargo ou posição do profissional da “E.P.” que estabelecia contato e coordenava os trabalhos da equipe da “E.L.”.

Empresa Local	Empresa Principal
Mestre de obras.....	Cargo(s): _____
Eng. Supervisor de Obras.....	Cargo(s): _____
Coordenador de Engenharia ..	Cargo(s): _____
Gerente de Engenharia	Cargo(s): _____
Coordenador de Incorporação	Cargo(s): _____
Gerente de Incorporação	Cargo(s): _____
Técnicos	
(engenheiros, arquitetos, etc.).	Cargo(s): _____

36. Indique os principais desafios identificados ao longo da parceria. Cite ações realizadas para superá-los ou indique “não superado”:

- () Divergência de cultura empresarial gerando dificuldade na troca de informações entre as equipes das empresas;
Ações:_____
- () Dificuldades em estabelecer relação hierárquica entre coordenadores e executivos de ambas as empresas;
Ações:_____
- () Desconhecimento do mercado local gerando a necessidade de submissão intensa às decisões da “**EL**” quanto à produto, vendas e mercado;
Ações:_____
- () Desconhecimento dos fornecedores locais, levando a delegar totalmente as avaliações dos fornecedores à Empresa Local;
Ações:_____
- () Incompatibilidade entre os sistemas gerenciais utilizados pelas empresas (tecnologia da informação);
Ações:_____

- () Distância geográfica dificultando o acompanhamento presencial das obras por parte da equipe técnica da Empresa Principal;

Ações: _____

- () Outros: _____;

Ações: _____

37. Além dos desafios acima, cite as principais dificuldades encontradas ao longo da parceria, associadas às etapas do(s) empreendimento(s):

- Aquisição de terrenos: _____;
- Definição de produto: _____;
- Obtenção de licenças (aprovação projetos): _____;
- Definição de estratégias de marketing: _____;
- Política de preços de vendas: _____;
- Gestão de contratos de compradores (documentos e recebíveis): _____;
- Gestão de prazos de obras: _____;
- Gestão de custos de obras: _____;
- Outras: _____;

38. Ao longo da parceria, pôde-se identificar morosidade ou retardamento no processamento e análise de informações relevantes que deveriam embasar determinadas decisões? Indique os fatores que motivaram tal morosidade.

- () Incompatibilidade entre os sistemas gerenciais das empresas (TI);
- () Informações incompletas;
- () Informações contraditórias;
- () Informações enviadas com atraso (fora dos prazos combinados);
- () Informações defasadas;
- () Ausência de informações (relatórios não enviados);
- () Outros: _____.

39. A “E.L.” dispunha de um processo sistemático para avaliação e classificação de fornecedores, contemplando avaliações técnicas e de capacidade de produção / atendimento ao mercado? Explique o processo.

40. A “E.P.” manteve membros de sua equipe trabalhando diretamente no escritório da “E.L.”? Qual era o cargo/função do profissional? Qual a periodicidade de sua permanência na base da “E.L.”?

Cargo _____

Dias/semana ou /mês na base da “EL” _____

O “legado” da parceria

41. Cite as principais vantagens e aprendizados decorrentes de experiências positivas e negativas identificadas na realização da parceria.

Vantagens: _____;

Experiências positivas (exemplificar com situações ocorridas): _____;

Experiências negativas: _____;

42. Como se deu a conclusão e/ou encerramento da parceria?

☐ Foi encerrada, conforme previsto, na conclusão do(s) empreendimento(s) objeto da parceria;

☐ Foi encerrada antes do prazo pré-estabelecido.

Motivos _____;

☐ Foi prorrogada para realização de novos empreendimentos não previstos inicialmente e encerrada na conclusão destes últimos empreendimentos;

☐ Se mantém ativa em virtude de empreendimentos em andamento;

☐ **Outros:** _____;

43. A partir da experiência de sua empresa, qual a importância dos aspectos abaixo para que se possa minimizar dificuldades de gestão de uma parceria? Atribua valores de 1 a 4 conforme o nível de importância:

(1) Fundamental (2) Muito Importante (3) Importante (4) Irrelevante

☐ Estabelecimento de contrato jurídico detalhado e abrangente;

☐ Estabelecer por meio de documentos os objetivos dos envolvidos;

☐ Estabelecimento claro, ainda que informal, dos objetivos dos envolvidos;

☐ Divisão clara das responsabilidades;

☐ Entendimento, antes de se firmar a parceria, sobre os procedimentos, processos e forma de trabalho do parceiro para verificar a compatibilidade com a cultura organizacional da sua empresa;

☐ Ter flexibilidade para realizar adequações nos procedimentos e processos de sua empresa, a fim de compatibilizá-los aos procedimentos do parceiro;

☐ Ser rigoroso com seus procedimentos, para que não se perca a identidade de sua empresa;

☐ Planejamento e revisão dos processos de sua empresa, para torná-los compatíveis com os objetivos da parceria;

☐ Envolvimento dos gerentes/executivos que conduzirão as atividades da parceria, na definição e divisão das responsabilidades;

☐ Realização de atividades de conscientização da equipe quanto aos objetivos e importância da parceria para sua empresa (antes e ao longo da parceria);

☐ Realização de atividades de interação entre as equipes das empresas parceiras, no início da parceria, visando criar laços de relacionamento;

☐ Realizar atividades de interação entre as equipes das empresas parceiras, ao longo da parceria, visando fortalecer relacionamento;

44. Para cada um dos dois aspectos abaixo, o que sua empresa entende ser mais importante para a boa condução da parceria?

a) Troca de conhecimentos

- ☐ Proteger conhecimentos específicos da empresa, de forma que as partes permaneçam dependentes dos conhecimentos específicos da parceira, mantendo um nível de equilíbrio de “interdependência”;
- ☐ Permitir que a empresa parceira absorva conhecimentos específicos de sua empresa, para que possa contribuir de forma mais eficaz com o bom desempenho do(s) empreendimento(s) objeto da parceria;

b) Divisão de responsabilidades:

- ☐ Dividir responsabilidades de forma que cada uma das partes tenha autonomia total para condução das atividades pelas quais é responsável, não necessitando de aprovações do parceiro;
- ☐ Dividir responsabilidades, mantendo, porém, a necessidade de aprovação do parceiro para finalização dos processos;
- ☐ Dividir responsabilidades, estabelecendo políticas de aprovações, onde cada parceiro tem autonomia em determinados processos e há necessidade de validação das partes em outros processos;
- ☐ Estabelecer atividades a se realizar independentemente e atividades a se realizar conjuntamente pelas partes;

45. Se a empresa fosse estabelecer uma nova parceria atualmente, que fatores seriam analisados, considerando “riscos” e “benefícios”, para que se pudesse tomar a decisão?

46. Comparando-se parcerias constituídas para a realização de empreendimentos na capital paulista e parcerias realizadas com empresas locais atuantes em outros estados brasileiros, quais foram as principais diferenças identificadas, no que se refere à dificuldades e vantagens?

APÊNDICE C – Modelo de questionário aplicado às “ELs”

QUESTIONÁRIO

Para referenciar as empresas objeto deste questionário e análise, serão utilizadas as denominações: (i) “Empresa Paulista”, ou a abreviação “**E.P.**”: empresa de capital aberto que atuou na parceria buscando expansão geográfica; (ii) “Empresa Local”, ou a abreviação “**E.L.**”: empresa estabelecida na região onde se desenvolveu(ram) o(s) empreendimento(s) objetos(s) da parceria.

Informações do entrevistado

1. Cargo_____
2. Tempo no cargo_____
3. Tempo de atividade na empresa_____
4. Qual sua participação/envolvimento na constituição de parceria(s) com empresas originárias de São Paulo e no gerenciamento de empreendimentos objeto desta(s) parceria(s)?

Características da Empresa Entrevistada

5. Tempo de atividade_____ anos
6. Quais as atividades desenvolvidas por sua empresa? Enumere em ordem crescente, conforme a representatividade nos negócios da organização, sendo “1” a atividade mais representativa.
 - () Prestação de serviços de construção;
 - () Prestação de serviços de gerenciamento de incorporação;
 - () Incorporação;
 - () Originação de negócios envolvendo: estudo de viabilidade (análise da qualidade do investimento) e negociação de terrenos junto aos proprietários;
 - () Estabelece parcerias para realização de incorporações com terrenos previamente adquiridos;
 - () Estabelece parcerias para aquisição de terrenos e realização de incorporações;
7. No caso de atividades de incorporação, quais os segmentos de atuação da empresa? Enumere em ordem crescente, conforme a representatividade na carteira da empresa, sendo “1” a atividade mais representativa.
 - () Empreendimentos residenciais destinados ao público de alta renda;
 - () Empreendimentos residenciais destinados ao público de média renda;
 - () Empreendimentos residenciais destinados ao público de baixa renda;

- () Empreendimentos comerciais;
 () Empreendimentos industriais / logística;
 () Segmento hoteleiro;
 () Shopping Center;
 () Outros _____;

8. Quais as cidades/estados de atuação da empresa e qual deles tem maior representatividade na carteira de negócios da empresa?

9. Comparativamente com a concorrência local, considerando a quantidade de unidades lançadas, identifique o posicionamento da empresa no mercado no período que precedeu a realização de parcerias com empresas de São Paulo, e no período atual:

	Antes das parcerias	Atualmente
entre as 3 primeiras empresas		
entre a 4º e 5º posição		
a partir da 6º posição		
não sei		

10. Antes de ter realizado parcerias com empresas originárias de São Paulo, a empresa já havia realizado parcerias com empresas locais? Informe o ano, o modelo de negócio e a finalidade da parceria

Com quantas diferentes empresas? _____

Ano	Segmento de atuação da empresa parceira (incorporadora; construtora; incorporadora e construtora ou gestora de investimentos)	Finalidade da parceria (empreendimento único; diversos empreendimentos; outros (qual))	Modelo de negócio (parceria firmada por memorando de entendimentos ou <i>joint venture</i> ; outros (qual))

11. Que fatores motivaram a realização de parcerias com empresas locais? Enumere por ordem de importância, sendo “1” o de maior importância;

- () Aliar-se a um forte concorrente, visando neutralizar a força da concorrência;
 () Ganhar posição de mercado em relação a outros concorrentes;
 () Possibilitar a realização de empreendimento de maior porte, o qual a empresa não teria estrutura para realizar sozinha;
 () Compor o “*funding*” para a realização de um (ou mais) empreendimento(s);
 () Se inserir em um segmento de mercado, que não fazia parte dos segmentos de atuação da empresa;
 () Adquirir novos conhecimentos técnicos, tecnológicos e gerenciais;
 () Outros _____;

12. Qual o volume de unidades lançadas pela empresa nos seguintes períodos, e composição de negócios?

a) Unidades residenciais:

	Lançadas sozinho	Em parceria com empresas locais	Em parceria com empresas de São Paulo
Lançamento ou em construção na fase que precedeu as parcerias com empresas de São Paulo			
Lançadas entre 2007 e 2010			
Lançadas entre 2011 e 2012			
Lançadas entre 2013 e 2014			

b) Unidades comerciais:

	Lançadas sozinho	Em parceria com empresas locais	Em parceria com empresas de São Paulo
Lançamento ou em construção na fase que precedeu as parcerias com empresas de São Paulo			
Lançadas entre 2007 e 2010			
Lançadas entre 2011 e 2012			
Lançadas entre 2013 e 2014			

13. A empresa possui certificação em programas da qualidade?

() PBQP-H () ISO_____ () Não possui certificação

14. Informe a quantidade de funcionários de obra no período que precedeu o início das parcerias com empresas de São Paulo e no período atual.

	Antes das parcerias	Atualmente
Própria		
Subempreitada		

15. Qual a quantidade de funcionários de escritório? Informe o status atual e do período que precedeu o início das parcerias com empresas de São Paulo.

	Antes das parcerias	Atualmente
Até 20		
Entre 21 e 50		
Entre 51 e 100		
Acima de 100		

16. Quanto aos níveis hierárquicos, assinale a composição que melhor caracterizava a estrutura da empresa no período em que se iniciaram as parcerias

() Diretoria / Gerentes / Coordenadores / Técnicos / Estagiários
 () Diretoria / Gerentes / Técnicos / Estagiários

- () Diretoria / Coordenadores / Técnicos /Estagiários
 () Diretoria /Técnicos / Estagiários
 () Outros: _____;
 () Não sei

17. Houve alterações na estrutura acima apontada, entre o período que precedeu o início das parcerias realizadas com empresas originárias de São Paulo e a estrutura existente nos dias atuais? Qual a estrutura atual?

18. Atualmente a empresa atua com equipe de vendas própria ou contratada? Informe também como se dava a atuação da empresa no período que precedeu o início das parcerias com empresa(s) de São Paulo.

	Antes das parcerias	Atualmente
Somente própria		
Própria e contratada		
Somente contratada		

19. Como se caracteriza o processo decisório em sua empresa?

- () Decisões estratégicas são totalmente centralizadas na diretoria;
 () Decisões estratégicas são tomadas pela diretoria em consenso com gerentes;
 () Decisões estratégicas são parcialmente delegadas a níveis hierárquicos abaixo da diretoria (gerentes e coordenadores);

Consolidação de Parcerias com Empresas Originárias de São Paulo

Origem e características da parceria

20. Como se originou a realização de parceria?

- () Iniciativa da “E.L.”, que dispunha de oportunidade(s) de negócio(s);
 () Iniciativa da “E.P.”, que contatou “E.L.” em busca de oportunidade(s);
 () Outros _____;

21. A sua empresa dispunha de conhecimentos sobre os procedimentos operacionais e gerenciais da empresa parceira?

22. Que critérios/fatores foram analisados, antes de se firmar a parceria, considerando riscos e vantagens competitivas que se poderia obter a partir da constituição da parceria?

23. Considerando as negociações preliminares para a formalização da parceria, quais foram as principais dificuldades encontradas?

Comerciais: _____;

Jurídicas: _____;

Operacionais: _____;

Técnicas: _____;

Outras: _____;

24. Quais os principais objetivos da empresa, ao firmar a parceria? Marque todas as alternativas necessárias indicando em que nível cada objetivo foi atingido.

- () Elevar o reconhecimento de mercado, vinculando o nome da empresa ao nome de outra companhia reconhecida no mercado;
 () Não atingido () Parcialmente atingido () Plenamente atingido
- () Elevar o volume de produção da empresa;
 () Não atingido () Parcialmente atingido () Plenamente atingido
- () Possibilitar a realização de empreendimento de maior porte, o qual a empresa não teria estrutura para realizar sozinha;
 () Não atingido () Parcialmente atingido () Plenamente atingido
- () Obter “*funding*” para a realização de um (ou mais) empreendimento(s);
 () Não atingido () Parcialmente atingido () Plenamente atingido
- () Se inserir em um segmento de mercado, que não fazia parte das dos segmentos de atuação da empresa;
 () Não atingido () Parcialmente atingido () Plenamente atingido
- () Adquirir novos conhecimentos técnicos, tecnológicos e gerenciais;
 () Não atingido () Parcialmente atingido () Plenamente atingido
- () Outros _____
 () Não atingido () Parcialmente atingido () Plenamente atingido

25. Considerando os objetivos não atingidos e parcialmente atingidos, cite os principais fatores que comprometeram o alcance de tais objetivos.

Gestão da Aliança

26. Assinale com “X” as responsabilidades e papéis atribuídos a cada uma das empresas, para cada etapa do ciclo do empreendimento. Para as fases em que ambas as empresas atuam conjuntamente com o mesmo “grau de responsabilidade”, assinalar ambas as empresas.

Etapa do Empreendimento		RESPONSABILIDADES E PAPEIS							
		Coordenação/ providências		Somente acompanhamento/ conhecimento		Acompanhamento /conhecimento e aprovação		Somente aprovação	
		EL	EP	EL	EP	EL	EP	EL	EP
A	Pesquisas de mercado								
B	Definição do produto								
C	Contratação de empresas de projeto e consultores para aprovações								
D	Aprovação e obtenção licenças								
E	Obtenção do Registro de Incorporação								
F	Contratação da empresa de vendas								
G	Contratação das empresas de marketing / projeto de stand de vendas								
H	Desenvolvimento do material de divulgação e marketing								
I	Estabelecimento da tabela de vendas inicial / gerenciamento da tabela de vendas								
J	Providências e obtenção de crédito para produção								
K	Estabelecimento do cronograma físico-financeiro								
L	Acompanhamento e controle do cronograma físico								
M	Controle dos custos de produção								
N	Obtenção de vistorias pós-obra e Habite-se								
O	Providências para instituição do condomínio								
P	Atendimento ao cliente (pós-obra) e manutenção								

EP: Empresa Paulista

EL: Empresa Local

27. Como foi estabelecida a política de aprovações para contratações?

- () Autonomia plena para “**E.L.**” devendo apenas apresentar prestação de contas periodicamente;
- () Autonomia para a “**E.L.**” para contratações até um limite de valor estabelecido. Acima do limite, necessidade de aprovação da “**E.P.**”;
- () Autonomia para “**E.L.**” para contratações de insumos e serviços gerais, independentemente do valor. Necessidade de aprovação de “ambas as empresas” apenas para contratações de equipamentos e/ou insumos específicos (ex.: caixilharia, elevadores, etc.), que pudessem refletir em prazos e desvio do cronograma; Exemplificar: _____;
- () Outros _____.

28. Ao longo da parceria, houve mudanças de diretrizes na gestão dos negócios objeto das parcerias? Quais? Que fatores motivaram tais mudanças?

29. Assinale as alternativas que melhor descrevem os principais desafios identificados ao longo da parceria. Cite ações realizadas para superá-los ou indique “não superado”:

- () Divergência de cultura empresarial gerando dificuldade na troca de informações entre as equipes das empresas;

Ações: _____

- () Dificuldades em estabelecer relação hierárquica entre coordenadores e executivos de ambas as empresas;

Ações: _____

- () Incompatibilidade entre os sistemas gerenciais (tecnologia da informação/ programas utilizados pelas empresas);

Ações: _____

- () Distância geográfica da empresa parceira, dificultando o acompanhamento de dificuldades diárias enfrentadas;

Ações: _____

- () Desconhecimento do mercado local, por parte da empresa parceira, dificultando aceitação de determinadas sugestões da “EL”;

Ações: _____

30. Além dos desafios acima, cite as principais dificuldades encontradas ao longo da parceria, associadas às etapas dos empreendimentos:

- **Aquisição de terrenos:** _____;
- **Definição de produto:** _____;
- **Obtenção de licenças (aprovação projetos):** _____;
- **Definição de estratégias de marketing:** _____;
- **Política de preços de vendas:** _____;
- **Gestão de contratos de compradores (documentos e recebíveis):** _____;
- **Gestão de prazos de obras:** _____;
- **Gestão de custos de obras:** _____;
- **Outras:** _____;

31. Pôde se identificar morosidade na análise de informações e tomadas de decisões? Que fatores estão associados a tal morosidade?

- () Distância geográfica entre as empresas;
- () Necessidade de aprovações em muitos níveis hierárquicos, devido à estrutura da empresa parceira;
- () Necessidade de aprovações pelos executivos de ambas as empresas;
- () Diferenças de critérios entre as empresas para análise das informações;
- () Diferenças de parâmetros entre as empresas para validação de informações;

- () Incompatibilidade entre os sistemas gerenciais utilizados pelas empresas;
- () Outros: _____;

32. A empresa parceira manteve membros de sua equipe trabalhando diretamente no escritório da “E.L.”? Qual função do profissional?

- () Supervisão técnica;
- () Técnica e gerencial com autonomia para decisões gerenciais;
- () Outros: _____

Cite facilidades e dificuldades decorrentes da atuação “in loco” de tal profissional.

Vantagens: _____

Dificuldades: _____

33. A partir da experiência de sua empresa, qual a importância dos aspectos abaixo para que se possa minimizar dificuldades de gestão de uma parceria? Atribua valores de 1 a 4 conforme o nível de importância:

(1) Fundamental (2) Muito Importante (3) Importante (4) Irrelevante

- () Estabelecimento de um contrato jurídico detalhado e abrangente;
- () Estabelecer de forma clara e documentada os objetivos dos envolvidos;
- () Estabelecimento claro, ainda que informal, dos objetivos dos envolvidos;
- () Divisão clara das responsabilidades;
- () Entendimento, antes de se firmar a parceria, sobre os procedimentos, processos e forma de trabalho do parceiro para verificar a compatibilidade com a cultura organizacional da sua empresa;
- () Ter flexibilidade para realizar adequações nos procedimentos e processos de sua empresa, a fim de compatibilizá-los aos procedimentos do parceiro;
- () Ser rigoroso com seus procedimentos, para que não se perca a identidade de sua empresa;
- () Planejamento e revisão dos processos de sua empresa, para torná-los compatíveis com os objetivos da parceria;
- () Envolvimento dos gerentes/executivos que conduzirão as atividades da parceria, na definição e divisão das responsabilidades;
- () Realização de atividades de conscientização da equipe quanto aos objetivos e importância da parceria para sua empresa (antes e ao longo da parceria);
- () Realização de atividades de interação entre as equipes das empresas parceiras, no início da parceria, visando criar laços de relacionamento;
- () Realizar atividades de interação entre as equipes das empresas parceiras, ao longo da parceria, visando fortalecer relacionamento;

34. Para cada aspecto abaixo, o que sua empresa entende ser mais importante para a boa condução da parceria?

c) Troca de conhecimentos

- ☐ Proteger conhecimentos específicos da empresa, de forma que as partes permaneçam dependentes dos conhecimentos específicos da parceira, mantendo um nível de equilíbrio de “interdependência”;
- ☐ Permitir que a empresa parceira absorva conhecimentos específicos de sua empresa, para que possa contribuir de forma mais eficaz com o bom desempenho do(s) empreendimento(s) objeto da parceria;

d) Divisão de responsabilidades:

- ☐ Dividir responsabilidades de forma que cada uma das partes tenha autonomia total para condução das atividades pelas quais é responsável, não necessitando de aprovações do parceiro;
- ☐ Dividir responsabilidades, mantendo, porém, a necessidade de aprovação do parceiro para finalização dos processos;
- ☐ Dividir responsabilidades, estabelecendo políticas de aprovações, onde cada parceiro tem autonomia em determinados processos e há necessidade de validação das partes em outros processos;
- ☐ Estabelecer atividades a se realizar independentemente e atividades a se realizar conjuntamente pelas partes;

35. Sua empresa entende que há riscos de perder mercado para o parceiro, a partir do momento que o parceiro absorve conhecimentos específicos da empresa local?

- ☐ Não há risco
- ☐ Há risco, porém controlável;
- ☐ Há risco e não tem como controlar;

O “legado” da parceria

36. Cite as principais vantagens e aprendizados decorrentes de experiências positivas e negativas identificadas na realização da parceria.

Vantagens: _____;

Experiências positivas (exemplificar com situações ocorridas): _____;

Experiências negativas: _____;

37. Como se deu a conclusão e/ou encerramento da parceria?

- ☐ Foi encerrada, conforme previsto, na conclusão do(s) empreendimento(s) objeto da parceria;
- ☐ Foi encerrada antes do prazo pré-estabelecido. Motivos: _____;

- () Foi prorrogada para realização de novos empreendimentos não previstos inicialmente e encerrada na conclusão destes últimos empreendimentos;
- () Se mantém ativa em virtude de empreendimentos em andamento;
- () Outros: _____;

38. Para o estabelecimento de futuras parcerias, que fatores seriam analisados, considerando “riscos” e “benefícios”, para que se pudesse tomar a decisão?

39. Comparando-se parcerias constituídas com empresas locais e parcerias realizadas com empresas originárias de São Paulo, quais foram as principais diferenças identificadas, no que se refere à dificuldades e vantagens?

APÊNDICE D – Modelo de questionário aplicado às “ECs”**Perfil do entrevistado**

- a. Área de atuação (jurídica, técnica, outras, esclarecer atividade e tempo de atuação)

- b. Qual o seu envolvimento ou participação em parcerias realizadas entre incorporadoras e/ou construtoras na capital paulista e em outras cidades brasileiras?

QUESTIONÁRIO

Para referenciar as empresas objeto deste questionário, serão utilizadas as denominações: (i) “Empresa Principal”, ou “**E.P.**”: empresa de capital aberto que atuou na parceria buscando expansão geográfica; (ii) “Empresa Local”, ou “**E.L.**”: empresa estabelecida na região onde se desenvolveu(ram) o(s) empreendimento(s) objetos(s) da parceria.

Preparação para consolidação da parceria

Origem e análises que embasaram a formação da parceria

1. Conforme seu conhecimento, que aspectos foram avaliados pela “EP” para a seleção do parceiro regional? Atribua valores de 1 a 4 conforme o grau de importância, sendo “1” o mais importante e “4” para aspectos não analisados.

- () Portfólio de empreendimentos da “E.L.” no segmento objeto de interesse da “E.P.” (média renda / média-alta e alta renda);
- () Posicionamento da empresa no mercado local;
- () Velocidade de vendas dos empreendimentos lançados, relativamente à concorrência local;
- () Velocidade de vendas dos empreendimentos lançados, independentemente da concorrência;
- () Quantidade de empreendimentos entregues com atraso;
- () Necessidade de alteração de produto após lançamento;
- () Estoque de unidades;
- () Estratégias de vendas e marketing alinhados com as estratégias e/ou critérios e parâmetros adotados pela “E.P.”;
- () Outros _____;

2. Que critérios não foram analisados pela “EP” para a seleção do parceiro, e que você entende ter influenciado no desempenho da parceria?

_____;

3. Uma vez escolhido o parceiro, que aspectos foram analisados para amparar a decisão de “firmar a parceria”? Atribua valores de 1 a 4 conforme o grau de importância, sendo “1” o mais importante e “4” para aspectos não analisados

- () Visitas nas obras que a “E.L.” dispunha em andamento;
- () Processos de controle da produção e produtividade, custos e prazos;
- () Processos de controle de qualidade;
- () Processos orçamentários e de gestão financeira;
- () Processos de aprovação e obtenção de licenças e alvarás;

- () Existência de programa de qualidade implantado (ISO, PBQP-h);
- () Planejamento, estabelecimento e alcance de metas;
- () Situações de inadimplências com fornecedores, prestadores de serviços, mão de obra própria e clientes;
- () Índice de satisfação de clientes;
- () Capacidade de endividamento e atendimento a requisitos para acesso a crédito para produção;
- () Capacidade ampliação do volume de produção a curto prazo;
- () Outros _____;

4. Que fatores não foram analisados, que você acredita ter impactado no desempenho da parceria?

5. Você entende que houve flexibilidade por parte da “EP” mediante determinados critérios analisados, para que se viabilizasse a parceria?

6. Houve algum mapeamento/análise, por parte da “EL”, quanto aos procedimentos operacionais e gerenciais da empresa parceira?

7. Que fatores foram analisados pela “EL”, antes de se firmar a parceria, associados aos seus riscos e vantagens competitivas?

8. Sob sua visão, quais os principais objetivos da “EL” ao firmar a parceria?

- () Elevar o reconhecimento de mercado, vinculando o nome da empresa ao nome de uma companhia altamente reconhecida;
- () Elevar o volume de produção da empresa;
- () Possibilitar a realização de empreendimento de maior porte, o qual a empresa não teria estrutura para realizar sozinha;
- () Obter “*funding*” para a realização de um (ou mais) empreendimento(s);
- () Se inserir em um segmento de mercado, que não fazia parte das dos segmentos de atuação da empresa;
- () Adquirir novos conhecimentos técnicos, tecnológicos e gerenciais;
- () Outros _____

9. Quais as principais dificuldades encontradas na fase de formalização destas parcerias?

- () Comerciais: _____;
- () Jurídicas: _____;

- () Operacionais: _____;
- () Técnicas: _____;
- () Outras: _____;

Diretrizes da parceria

10. Como se davam as aprovações das análises da qualidade do investimento para aquisição de terreno(s) para realização de empreendimento(s) objeto da(s) parceria(s)? O processo gerou morosidade?

11. Os patamares de rentabilidade e indicadores da qualidade estabelecidos pelas empresas parceiras eram compatíveis? Houve flexibilidade por parte das mesmas para viabilizar o negócio?

12. Assinale as responsabilidades e papéis atribuídos a cada “empresa”, nas diferentes fases. Assinalar ambas as empresas para as fases em que estas atuaram conjuntamente, com o mesmo “grau de responsabilidade”.

Etapa do Empreendimento		RESPONSABILIDADES E PAPÉIS							
		Coordenação/ providências		Somente acompanhamento/ conhecimento		Acompanhamento /conhecimento e aprovação		Somente aprovação	
		EL	EP	EL	EP	EL	EP	EL	EP
A	Pesquisas de mercado								
B	Definição do produto								
C	Contratação de empresas de projeto e consultores para aprovações								
D	Aprovação e obtenção licenças								
E	Obtenção do Registro de Incorporação								
F	Contratação da empresa de vendas								
G	Contratação das empresas de marketing / projeto de stand de vendas								
H	Desenvolvimento do material de divulgação e marketing								
I	Estabelecimento da tabela de vendas inicial / gerenciamento da tabela de vendas								
J	Providências e obtenção de crédito para produção								
K	Estabelecimento do cronograma físico-financeiro								
L	Acompanhamento e controle do cronograma físico								
M	Controle dos custos de produção								
N	Obtenção de vistorias pós-obra e Habite-se								
O	Providências para instituição do condomínio								
P	Atendimento ao cliente (pós-obra) e manutenção								

13. Ao longo da parceria, houve mudanças de diretrizes na gestão dos negócios objeto das parcerias? Quais? Que fatores motivaram tais mudanças?

14. Analisando os processos de gerenciamento, controle e geração de relatórios gerenciais da “E.L.”, pode-se afirmar que:

Processos de gerenciamento e controle:

- ☐ **Incompatíveis** com os padrões de exigência “E.P.”;
- ☐ Atendiam **parcialmente** os padrões de exigência “E.P.”;
- ☐ Atendiam **satisfatoriamente** as necessidades da “E.P.”;
- ☐ Atendiam **com excelência** as necessidades da “E.P.”;

Emissão de relatórios gerenciais:

- ☐ A “E.L.” apresentava relatórios à “E.P.”, oferecendo **estritamente** as informações solicitadas e **quando** solicitadas;
- ☐ A “E.L.” possuía uma rotina sistemática de prestação de contas conferindo transparência à gestão;
- ☐ A “E.L.” possuía uma rotina de prestação de contas que conferia transparência e permitia avaliar riscos e atuar de forma a minimizá-los;

15. Como foi estabelecida a política de aprovações para contratações e controle custos?

- ☐ Autonomia plena para “E.L.” devendo apenas apresentar prestação de contas periodicamente;
- ☐ Autonomia para a “E.L.” para contratações **até um limite de valor estabelecido**. Acima do limite, necessidade de aprovação da “E.P.”;
- ☐ Autonomia para “E.L.” para contratações de insumos e serviços gerais, independentemente do valor. Necessidade de aprovação de “ambas as empresas” **apenas** para contratações de equipamentos e/ou insumos específicos que pudessem **refletir em prazos** e desvio do cronograma;
- ☐ Não sei,

16. Como se dava o processo decisório na “E.L.”?

- ☐ Decisões estratégicas são totalmente centralizadas na diretoria;
- ☐ Decisões estratégicas são tomadas pela diretoria em consenso com gerentes;
- ☐ Decisões estratégicas são parcialmente delegadas a níveis hierárquicos abaixo da diretoria (gerentes e coordenadores);

17. Houve alterações na estrutura e processo decisório da “EL” entre o período que precedeu as parcerias e a estrutura existente nos dias atuais? Comente.

18. Indique os principais desafios identificados ao longo da parceria. Cite ações realizadas para superá-los ou indique “não superado”:

- () Divergência de cultura empresarial gerando dificuldade na troca de informações entre as equipes das empresas;

Ações:_____.

- () Dificuldades em estabelecer relação hierárquica entre coordenadores e executivos de ambas as empresas;

Ações:_____.

- () Desconhecimento do mercado local gerando a necessidade de submissão intensa às decisões da “EL” quanto a produto, vendas e mercado;

Ações:_____.

- () Desconhecimento dos fornecedores locais, levando a delegar totalmente as avaliações dos fornecedores à “EL”;

Ações:_____.

- () Incompatibilidade entre os sistemas gerenciais utilizados pelas empresas (tecnologia da informação);

Ações:_____.

- () Distância geográfica dificultando o acompanhamento presencial das obras por parte da equipe técnica da Empresa Principal;

Ações:_____.

- () Outros: _____;

Ações:_____.

19. Além dos desafios acima, cite as principais dificuldades encontradas ao longo da parceria, associadas às etapas do(s) empreendimento(s):

- Aquisição de terrenos: _____;
- Definição de produto: _____;
- Obtenção de licenças (aprovação projetos): _____;
- Definição de estratégias de marketing: _____;
- Política de preços de vendas: _____;
- Gestão de contratos de compradores (documentos e recebíveis): _____;
- Gestão de prazos de obras: _____;
- Gestão de custos de obras: _____;
- Outras: _____;

20. Ao longo da parceria, pôde-se identificar morosidade ou retardamento no processamento de informações relevantes que deveriam embasar decisões? Indique os fatores que motivaram tal morosidade.

- () Informações incompletas e/ou contraditórias;
- () Informações defasadas e/ou trocadas com atraso;
- () Distância geográfica entre as empresas;
- () Necessidade de aprovações em muitos níveis hierárquicos, devido à estrutura da “EP”;
- () Necessidade de aprovações pelos executivos de ambas as empresas;
- () Diferenças de critérios entre as empresas para análise das informações;
- () Diferenças de parâmetros entre as empresas para validação de informações;
- () Incompatibilidade entre os sistemas gerenciais utilizados pelas empresas;
- () Outros: _____;

O “legado” da parceria

21. Cite as principais vantagens e aprendizados decorrentes de experiências positivas e negativas identificadas na realização da parceria.

Vantagens: _____;

Experiências positivas (exemplificar com situações ocorridas): _____;

Experiências negativas: _____;

22. A partir de sua experiência, qual a importância dos aspectos abaixo para que se possa minimizar dificuldades de gestão de uma parceria? Atribua valores de 1 a 4 conforme o nível de importância:

(1) Fundamental (2) Muito Importante (3) Importante (4) Irrelevante

- () Estabelecimento de contrato jurídico detalhado e abrangente;
- () Estabelecer por meio de documentos os objetivos dos envolvidos;
- () Estabelecimento claro, ainda que informal, dos objetivos dos envolvidos;
- () Divisão clara das responsabilidades;
- () Entendimento, antes de se firmar a parceria, sobre os procedimentos, processos e forma de trabalho do parceiro para verificar a compatibilidade com a cultura organizacional da sua empresa;
- () Ter flexibilidade para realizar adequações nos procedimentos e processos de sua empresa, a fim de compatibilizá-los aos procedimentos do parceiro;
- () Ser rigoroso com seus procedimentos, para que não se perca a identidade de sua empresa;
- () Planejamento e revisão dos processos de sua empresa, para torná-los compatíveis com os objetivos da parceria;
- () Envolvimento dos gerentes/executivos que conduzirão as atividades da parceria, na definição e divisão das responsabilidades;
- () Realização de atividades de conscientização da equipe quanto aos objetivos e importância da parceria para sua empresa (antes e ao longo da parceria);
- () Realização de atividades de interação entre as equipes das empresas parceiras, no início da parceria, visando criar laços de relacionamento;
- () Realizar atividades de interação entre as equipes das empresas parceiras, ao longo da parceria, visando fortalecer relacionamento;

23. Para cada aspecto abaixo, o que você considera mais importante para a boa condução da parceria?

e) Troca de conhecimentos

- () Proteger conhecimentos específicos da empresa, de forma que as partes permaneçam dependentes dos conhecimentos específicos da parceira, mantendo um nível de equilíbrio de “interdependência”;
- () Permitir que a empresa parceira absorva conhecimentos específicos de sua empresa, para que possa contribuir de forma mais eficaz com o bom desempenho do(s) empreendimento(s) objeto da parceria;

f) Divisão de responsabilidades:

- () Dividir responsabilidades de forma que cada uma das partes tenha autonomia total para condução das atividades pelas quais é responsável, não necessitando de aprovações do parceiro;
- () Dividir responsabilidades, mantendo, porém, a necessidade de aprovação do parceiro para finalização dos processos;
- () Dividir responsabilidades, estabelecendo políticas de aprovações, onde cada parceiro tem autonomia em determinados processos e há necessidade de validação das partes em outros processos;
- () Estabelecer atividades a se realizar independentemente e atividades a se realizar conjuntamente pelas partes;

24. Que recomendações você apresentaria para empresas que intencionam estabelecer futuras parcerias, nos que se refere à:

Preparação para formação da parceria _____;

Condução da parceria: _____;

Comparando-se parcerias constituídas entre empresas locais entre si e parcerias realizadas entre empresas de diferentes regiões, pôde-se identificar diferenças significativas quanto às dificuldades e vantagens?

_____;