

ALINHAMENTO DO MODELO DE NEGÓCIOS ÀS OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO: A EXPERIÊNCIA DE UMA EMPRESA DE ASSESSORIA

RESUMO

O relato descreve o trabalho realizado em uma empresa de assessoria de investimentos com o objetivo de propor estratégias para o aproveitamento de oportunidades de desenvolvimento de negócios. A partir da análise das tendências ambientais e dos recursos e capacidades atuais e requeridos para ampliar a participação e oferta de valor ao mercado, ampliou-se o conhecimento sobre o contexto em que a empresa atua e potenciais oportunidades de atuação. Promoveu-se, então, a proposição de estratégias e o delineamento do modelo de negócios alinhado ao aproveitamento das oportunidades identificadas. Dentre os principais resultados encontra-se a moldagem do comportamento organizacional a uma linha de pensamento estratégico. Os ganhos potenciais de desempenho pela otimização da capacidade intelectual e visão estratégica dos profissionais envolvidos passam a ser um fator determinante para o desenvolvimento de negócios da empresa, o que potencializa o aumento do volume de negócios, advindo de oportunidades identificadas e aproveitadas, e da estruturação do processo de vendas. Soma-se a isso a clareza que o delineamento do quadro do modelo de negócios proporcionará no processo decisório.

1. INTRODUÇÃO

As condições que cercam o ambiente de negócios revelam um ritmo acelerado de mudança, em que as inovações e avanços tecnológicos influenciam as decisões estratégicas de pessoas, empresas e mercados inteiros. Essa dinâmica desafia os gestores a estarem atentos às possibilidades de desenvolvimento de negócios que podem surgir a qualquer momento.

Além da atenção às tendências ambientais que influenciam o desempenho dos negócios, faz-se necessário adequar as condições internas das organizações para que as oportunidades possam ser aproveitadas, de modo a lograr o desenvolvimento contínuo e sustentável dos negócios, com vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Tal fenômeno é comum a diversos mercados, fazendo com que continuem constantemente em evolução. Dentre esses, encontra-se um segmento em que os negócios focalizam investimentos em imóveis para renda no exterior.

O mercado imobiliário é um setor base em qualquer economia e, além de movimentar vultuosos volumes de investimentos, tem a capacidade de gerar grandes números de empregos diretos e indiretos. Nesse setor, denominam-se imóveis para renda aqueles adquiridos por investidores para receber rendimentos provenientes de aluguel após o desconto de todas as despesas relacionadas. A diversificação internacional protege o investidor imobiliário contra as instabilidades da economia doméstica, e diminui o impacto das variações cambiais sobre seus rendimentos.

O presente texto relata a experiência de um trabalho realizado na ARE Global¹, uma empresa brasileira que presta assessoria de investimentos globais em imóveis para renda que principiou pela identificação de uma situação em que se poderia promover um ganho significativo de desempenho no processo de vendas da empresa.

¹ O nome original da empresa foi disfarçado, adotando-se a denominação fictícia ARE Global.

O objetivo geral do trabalho foi propor estratégias destinadas a promover o aproveitamento de oportunidades de mercado mediante o aperfeiçoamento da tecnologia de gestão da empresa e de sua estrutura interna. Para esse fim, efetuou-se uma análise dos recursos e capacidades atuais e requeridos para ampliar sua participação e oferta de valor ao mercado, esperando-se contribuir para o desenvolvimento de negócios da empresa focalizada.

Para o alcance desse objetivo geral, estabeleceram-se os objetivos específicos de:

a) ampliar o conhecimento sobre o contexto e realidade do mercado em que a empresa atua, analisando e identificando potenciais oportunidades de desenvolvimento dos negócios;

b) avaliar o modelo de negócios atual quanto à sua adequação para o aproveitamento das oportunidades identificadas;

c) elaborar e desenvolver um plano de ações para a execução das propostas formuladas.

O relato apresenta, nas próximas seções, o contexto em que se operam os negócios da organização focalizada neste trabalho, o diagnóstico efetuado, seguido da descrição da intervenção, resultados obtidos e, por fim, a discussão das principais contribuições tecnológicas e sociais esperadas.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Para compreensão do contexto abordado neste relato, apresentam-se, a seguir, a descrição da empresa, seu mercado e os negócios realizados, com a discussão do problema focalizado.

2.1 A empresa e o mercado

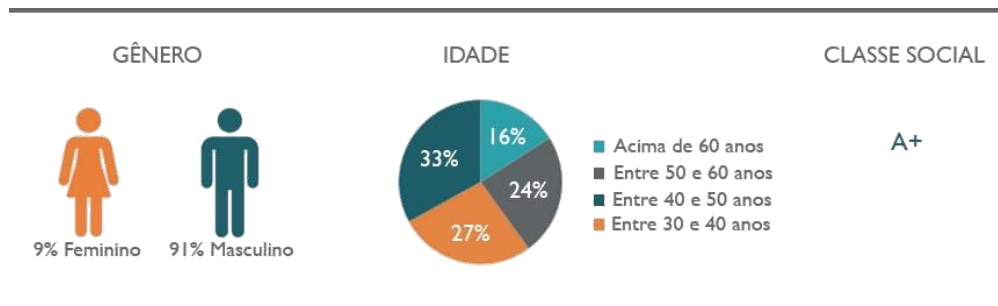
Fundada em 2013, a ARE Global está sediada no Rio de Janeiro e tem o suporte de uma rede internacional de parceiros. Desenvolve metodologias de prospecção e análise de produtos para, em conjunto com uma rede de especialistas locais, apoiar seus clientes na seleção de oportunidades atrativas de investimento imobiliário, para a geração de rendimentos seguros em países estrangeiros, como Estados Unidos e Portugal, além de suportar o ciclo completo de investimento, incluindo planejamento tributário, aquisição e gerenciamento pós-aquisição.

A empresa conta com uma equipe multidisciplinar de profissionais com experiência internacional e histórico em empresas líderes em consultoria, auditoria, mercado imobiliário e *corporate finance*, além de advogados e contadores com conhecimento dos mercados e da legislação dos países em que atuam.

Registra-se, atualmente, mais de uma centena de clientes ativos provenientes de oito diferentes países, classificados como pertencentes à classe “A+”, com patrimônio acima de oito milhões de reais.

Dentre os clientes, 91% são homens, 9% mulheres, e 33% se encontram na faixa etária entre 40 e 50 anos, conforme ilustra a Figura 1. Esse público é atendido por meio de mais de vinte projetos em andamento, que geraram cento e trinta transações internacionais entre os anos de 2013 e 2016.

Figura 1. Perfil dos clientes



Fonte: Dados cedidos pela empresa, 2018

Imóveis internacionais para renda são adquiridos por investidores com o objetivo de rendimentos provenientes de aluguel. Se bem administrados, apresentam boa rentabilidade e proteção patrimonial. Os tipos de imóveis para renda são:

- Imóveis residenciais para famílias ou estudantes, com contratos de aluguel por um a três anos, em bons bairros, com elevada procura e taxas de ocupação próximas a 100%.
- Imóveis comerciais com contratos de aluguel de prazos mais longos (até 20 anos), para diversos negócios, centros comerciais em regiões com tráfego comprovado, hotéis com bandeiras *prime* e galpões industriais em localizações estratégicas, administrados por empresas experientes e renomadas, em geral com ótima geração de fluxo de caixa.
- Imóveis de alto padrão para temporada, selecionados por gerarem elevada procura, para aluguéis de curto prazo, entre uma semana e um ano. Nessa opção, o investidor tem a possibilidade de utilizar o imóvel em períodos em que o mesmo não estiver alugado.

O mercado imobiliário é um setor básico da economia. Movimenta grandes volumes de investimentos, consome grande fatia do crédito e gera muitos empregos diretos e indiretos. As características do mercado, contudo não são homogêneas, em termos globais.

No Brasil, em que se observam cidades e bairros mal planejados, a oferta de imóveis pode superar a demanda em algumas regiões, ocasionando eventual morosidade para a venda ou aluguel de um imóvel. Além disso, há excessiva regulamentação e burocracia nos trâmites de aquisição, a lei do inquilinato protege o inadimplente e a justiça é lenta para resolver disputas simples, o que não estimula investir no mercado.

Porém, há países em que o contínuo monitoramento e controle do aumento, redução ou movimentação geográfica da população alimentam o planejamento urbano e regional, proporcionando estabilidade de oferta e demanda em negócios imobiliários. Nesses mercados, o processo de compra de um imóvel é simplificado, sendo que, em alguns, utiliza-se a tecnologia para realizar trâmites documentais remotamente, por meio de assinatura eletrônica. Com leis mais severas e seriedade em sua aplicação, oferece-se mais segurança ao investimento.

É o caso da proteção do locador em caso de inadimplência do locatário, como ocorre, por exemplo, nos EUA, onde o prazo para que o inquilino desocupe o imóvel é de dez dias a três meses, dependendo do Estado. Tais condições favorecem a agilidade do processo e tornam investimentos no setor atraentes pela baixa incidência de risco e pela rentabilidade.

Para se ter uma ideia do diferencial de rentabilidade para o investidor, pode-se citar que no Brasil, investimentos em renda fixa proporcionaram retornos brutos da ordem de 10,9% (SELIC e CDI) em 2017. Descontados a inflação de 7,02% e cerca de 1,64% de impostos, o rendimento líquido não ultrapassa 2,3% no ano. No mesmo período, os rendimentos brutos

médios com aluguel de imóveis eram de 6%, que, após as deduções da inflação e de impostos, representa uma perda efetiva de 1,8%.

Enquanto isso, um imóvel alugado nos EUA rende ao proprietário 7,5% brutos. Deduzida a inflação de 1,36%, chega-se a uma rentabilidade líquida de 5,54%, livre de impostos para uma carteira de investimentos de até 1 milhão de dólares, conforme legislação tributária vigente naquele País. Ou seja, o investidor pode obter mais do que o dobro de rendimento aplicando nessa modalidade de investimento.

Essas características conferem, portanto, uma situação vantajosa para os investimentos em imóveis de alguns países estrangeiros em relação ao mercado brasileiro.

2.2. Descrição dos negócios

Além de oferecer acesso internacional a oportunidades de investimentos imobiliários seguros para renda, a empresa é um “*one stop shop*”, ou seja, uma companhia que oferece serviços integrados durante todo o ciclo do investimento, desde a assessoria na seleção de imóveis, o planejamento patrimonial, tributário e sucessório e o gerenciamento de estrutura internacional.

A descrição de cada uma das atividades pode ser observada a seguir:

a) Assessoria de investimento imobiliário: Com o intuito de identificar oportunidades de investimentos seguros e que ofereçam boa geração de renda líquida, a empresa realiza a seleção de imóveis por meio da prospecção e monitoramento dos principais mercados globais. Além disso, avalia e credencia fornecedores de imóveis, gestores imobiliários locais e patrocinadores envolvidos no projeto de investimento. Também analisa detalhadamente cada investimento, preparando relatórios em formato acessível e profissional, para apoiar as decisões de investimentos dos clientes e oferece suporte à aquisição remota de imóveis, indicando agentes fiduciários credenciados para representar o cliente na transação, no controle de prazos, e atua junto às instituições financeiras credenciadas para viabilizar as transferências bancárias internacionais. Dessa maneira, a empresa apresenta ao cliente opções de investimento em oportunidades não divulgadas no mercado e estratégias personalizadas.

b) Planejamento Tributário e Sucessório: A empresa auxilia no desenvolvimento de estratégias de proteção patrimonial, controle de sucessão e racionalização tributária aderentes à legislação dos países envolvidos. Atua também na constituição de empresas no exterior, como opção de investimento em condições tributárias, proteção patrimonial e controle de sucessão de gerações mais favoráveis, e na abertura de contas bancárias pessoais ou corporativas, necessárias para aquisições, alienações e recebimento de aluguéis. Face às especificidades dos regimes tributários, a ARE Global mantém parcerias com profissionais especializados em contabilidade nos países de investimento.

c) Gerenciamento de Estrutura Internacional: Todos os anos, os investidores recebem um relatório demonstrando a performance de seus investimentos. Imóveis para rendimento apresentam um fluxo de caixa positivo e um esforço reduzido na gestão da carteira. Porém, no longo prazo, os mercados podem sofrer alterações, tornando importante a tarefa de adequar a carteira para novas oportunidades. Muitos clientes não têm o tempo necessário para acompanhar seus investimentos, não falam outra língua ou não tem conhecimento de outras culturas de negócios. Por isso, esses clientes contam com uma central de apoio, que auxilia na gestão remota dos investimentos e na interlocução com os prestadores de serviço no exterior,

minimizando os riscos de se investir em outros países. A empresa também oferece apoio em relação às obrigações tributárias. Investimentos imobiliários internacionais geram obrigações fiscais e regulamentares em mais de um país. Assim, é possível racionalizar as despesas tributárias e/ou riscos de penalidades. Esse negócio tem o objetivo de simplificar, dar segurança fiscal e reduzir os custos do investimento. Para que isso ocorra, a empresa atua como um ponto de conexão entre o investidor e os parceiros internacionais, fornece uma equipe especializada de suporte, faz o acompanhamento fiscal e regulatório e oferece descontos com os prestadores de serviços internacionais.

2.2 Entendimento do problema

A empresa encontra-se em um momento crucial para sua expansão e crescimento dos negócios. Conta com um quadro de funcionários que supre as demandas internas e externas, mantendo um padrão de qualidade no atendimento ao cliente, por intermédio de processos administrativos bem definidos. Comumente recebem *feedbacks* positivos quando seus clientes conhecem o escritório no Rio de Janeiro, pois, na visão destes, a empresa parece maior do que é, pelo montante de negócios que oferece e pela diferenciação no atendimento.

Desde o início das operações, as atividades da empresa seguem crescendo. Porém, em 2017, os sócios decidiram que era necessário expandir as operações, por meio da exploração de novas praças, com o intuito de captar um número maior de clientes por mês.

A cidade escolhida para iniciar a expansão dos negócios foi São Paulo, maior centro financeiro do país, que concentra uma grande quantidade de investidores que possuem o perfil dos clientes com os quais a empresa trabalha.

Até então, o atendimento a esse mercado dependia de viagens para visitar clientes. O fato de não possuir um escritório e uma equipe local era visto como uma barreira ao aproveitamento de uma significativa oportunidade de negócios. Decidiu-se, então, que um dos sócios se estabeleceria em São Paulo, acompanhado de uma parte da equipe, o que não evitaria que os sócios deixassem seus papéis estratégicos para executar atividades operacionais constantemente.

Por estarem intimamente ligados à imagem da empresa, conhecerem profundamente o negócio e serem conhecidos pelos clientes, os gestores assumiam e conduziam grande parte das negociações, efetuando visitas, envio de propostas, negociação e fechamento de contratos. Por mais que produzisse resultados no curto e médio prazos, essa dinâmica poderia ser prejudicial no longo prazo por limitar a capacidade de realização de negócios à disponibilidade dos poucos indivíduos envolvidos.

O problema localizava-se na necessidade de constituição de uma nova estrutura para a execução do processo de vendas na empresa. Fazia-se evidente que não bastava constituir uma nova base física regional de operações, mas reformular, com enfoque estratégico, o modelo de negócios da empresa, especialmente no que se refere às suas atividades-chave, recursos e parcerias principais, de modo a integrar as demandas encontradas no mercado à capacidade de atendimento, de forma economicamente viável e sustentável.

Optou-se, então, por constituir um grupo de trabalho composto pelos sócios-gestores e colaboradores que exercem funções-chave no negócio para identificar e mapear a situação e propor estratégias para o aproveitamento das oportunidades. Surgiu, assim, um processo formal de planejamento estratégico, que até então não havia na empresa.

Esse processo é um conjunto sequencial de análises e escolhas, que podem aumentar as chances de a empresa elencar estratégias que gerem vantagem competitiva. Como primeiro passo para essa proposição, elaborou-se o diagnóstico apresentado na próxima seção.

3. DIAGNÓSTICO

O planejamento estratégico é um processo que envolve análises e escolhas que podem conduzir a empresa à vantagem competitiva. Segundo Barney e Hesterly (2007), ele principia pela definição ou revisão da missão, que deve ser clara e inspiradora, para que os objetivos estratégicos sejam delineados com especificidade e viabilidade de mensuração. No passo seguinte, efetuam-se as análises externa e interna.

Na externa vislumbra-se a identificação de ameaças e oportunidades presentes nas condições do ambiente em que a organização realiza seus negócios, enquanto na interna elencam-se pontos fortes e fracos da organização, identificando, também, quais fatores poderão ser fonte de vantagem competitiva e quais necessitarão de melhorias. Realizados esses passos, tem-se informações para realizar as escolhas estratégicas.

Esse foi o caminho adotado para o diagnóstico estratégico realizado na ARE Global, apresentado a seguir.

3.1 Missão e objetivos estratégicos

A ARE Global adota declara que sua missão é “construir e proteger legados”. Em revisão efetuada pelo grupo de trabalho dedicado ao planejamento estratégico da empresa, foi consensual a opinião de que essa declaração descreve com objetividade o que se espera que seja realizado, inspirando os colaboradores a atuar em prol da criação de valor para os clientes e proporcionando condições para que se estabeleçam objetivos mensuráveis de ganhos com riscos controlados e superiores aos que se poderia obter em outros investimentos.

3.2 Análise externa e interna

Entender o ambiente incerto ao redor das organizações é uma tarefa complexa e principia pela consciência do dinamismo com que variam inúmeros fatores perante os quais os gestores deverão se posicionar estrategicamente em busca da otimização do desempenho de suas empresas.

No macroambiente, esses fatores compreendem influências Políticas, Econômicas, Sócio-culturais, Tecnológicas, Ecológicas (ambientais), e Legais. A partir das iniciais de cada um dos fatores, Johnson, Scholes e Whittington (2007) sugerem a análise denominada PESTEL, que possibilita presumir os possíveis cenários que o futuro próximo reserva face a essas variáveis macro ambientais. Aplicada na construção dos cenários em que ocorrerão os negócios da ARE Global, a análise resultou nas tendências apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1. Cenários do macroambiente (análise PESTEL)

Fatores	Cenários
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Incertezas políticas podem impactar diretamente o cenário do mercado brasileiro. • A eleição de um presidente de ideologia favorável à intervenção do Estado na economia pode acarretar na fuga de capital do país, aumentando os investimentos em países estrangeiros. • Se o eleito for orientado por ideologia liberal, pode surtir o efeito contrário, por meio de medidas que incentivem o investidor a fazer negócios no Brasil. • Países com maior estabilidade econômica e judicial oferecem condições de investimento mais rentável, com menor risco, porém inspiram cautela diante do quadro político internacional, face à possibilidade de conflitos militares.
Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> • O Produto Interno Bruto (PIB) deve crescer 2,3% (FOLHA DE SÃO PAULO, 2018). • A taxa de desemprego no Brasil cresceu 13,1% no primeiro semestre de 2018 e projeta 13,7 milhões de pessoas desempregadas (VALOR ECONÔMICO, 2018). • Nos EUA, provou-se a lei de reforma tributária, com redução da alíquota de imposto corporativo de 35% para 21% e isenção de tributos para repatriação de lucros gerados por subsidiárias de multinacionais americanas no exterior, aumentando a disponibilidade de recursos para investimento nos Estados Unidos (G1, 2018a). As multinacionais brasileiras continuarão submetidas à tributação de 34% sobre os lucros gerados fora do País, o que poderá levar empresas brasileiras a transferirem de suas sedes para os EUA.
Socioculturais	<ul style="list-style-type: none"> • Dos 207 milhões de habitantes do Brasil, 12 milhões residem na região metropolitana de São Paulo, 6 milhões no Rio de Janeiro, 3 milhões em Brasília e 3 milhões em Salvador. (G1, 2017b) • Pesquisa do banco Credit Suisse indica que 10 mil novos milionários surgiram no Brasil em 2016, chegando a cento e setenta e dois mil o número de pessoas nesse rol (G1, 2017c. Dados do Imposto de Renda 2015 mostram que 23% da riqueza pertencem a uma elite de cerca de setenta e quatro mil brasileiros, o que corresponde a menos de 0,3% dos mais de vinte e sete milhões que declararam rendimentos de R\$ 360,9 bilhões e patrimônio de R\$ 1,47 trilhão. • A tendência é de que nesse universo expressivo encontrem-se pessoas com interesse em recompor suas carteiras de investimento face às novas condições de mercado.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • O governo federal gastou, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) R\$ 37,1 bilhões com ciência e tecnologia em 2015, o que representa 0,63% do PIB. Foram utilizados dados do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), que foi o órgão que mais investiu no setor (IPEA, 2017). • Comparados aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento de países que pertencem à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), nações da América Latina e outros do BRICS (Brasil, Rússia, Índia e China), o País está acima apenas do México, Argentina, Chile, África do Sul e Rússia. • A Indústria 4.0 provoca uma mudança no perfil dos negócios, com valorização da utilização de inovações como internet das coisas, inteligência artificial, nanotecnologia, biotecnologia, realidade virtual e aumentada, <i>bitcoin</i>, <i>blockchain</i> e robótica avançada.
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Para o alcance dos objetivos globais de desenvolvimento sustentável, a construção civil desempenha um papel de extrema importância, pois é considerado o que mais consome recursos naturais e utiliza energia de forma intensiva, gerando impactos ambientais, conforme o Conselho Internacional da Construção (CIB) do Ministério do Meio Ambiente (2017). • Os desafios mais importantes para o setor são a otimização do consumo de materiais e energia, a redução dos resíduos gerados, a preservação do ambiente natural e a melhoria da qualidade do ambiente em que se constrói, com mudança nos conceitos de arquitetura convencional, soluções que potencializem o uso racional de energia ou energias renováveis, gestão do uso de água, redução do uso de materiais de alto impacto ambiental e reutilização de materiais.
Legais	<ul style="list-style-type: none"> • A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), tem a finalidade de fiscalizar e disciplinar o mercado de valores mobiliários, aplicando punições àqueles que descumprem as regras estabelecidas em oferecidos ao público, tais como ações de empresas negociadas em bolsa e fundos de investimento, entre outros. • O investimento em imóveis, contudo, não conta com um organismo regulador que cumpra esse papel de garantias contra perdas causadas por descumprimento de regras ou que permita ao cidadão tomar decisões de investimento menos vulneráveis a fraudes e operações ilícitas.

Fonte: Elaborado pelos autores

Considerados os prováveis cenários em que os negócios serão realizados, buscou-se compreender a dinâmica competitiva do mercado utilizando o modelo proposto por Porter

(1986), em que se consideram pressões exercidas pelos atuais rivais, ameaças de novos entrantes e de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e dos clientes.

O estudo do impacto dessas cinco forças sobre os negócios da ARE Global, desenvolvida em conjunto com gestores da empresa, conduziu às seguintes considerações:

a) Rivalidade entre os concorrentes: Por atuar com um serviço diferenciado em seu nicho de mercado, com um portfólio de negócios exclusivos, não há, ainda, empresas que podem ser consideradas concorrentes, de modo que a rivalidade é inexistente.

b) Ameaça de novos entrantes: As principais barreiras de entrada para novos concorrentes são a alta complexidade envolvida nas negociações de investimentos em outros países, que envolve conhecimentos em diversas áreas como tributária, fiscal, legal, por exemplo, o conhecimento e o relacionamento com operadores locais, a confiança e credibilidade dos profissionais, o alto investimento financeiro e o próprio conhecimento de mercado e processos internos. As chances de novos entrantes é pequena, mas o mercado de investimentos, de maneira geral, é muito grande, com grandes *players* nacionais e multinacionais que não atuam especificamente com investimento imobiliário para renda, mas que em um futuro próximo, podem entrar nesse nicho. E com grande aporte de capital e uso de marcas já conceituadas, é possível que se tornem concorrentes poderosos, de modo que é importante continuar a inovar e oferecer negócios cada vez mais personalizados, com ativos exclusivos, aumentando a captação de clientes qualificados, para não perder competitividade.

c) Ameaças de produtos substitutos: O mercado de investimento apresenta uma vasta gama de empresas que disputam a atenção e patrimônio de clientes em potencial, oferecendo-lhes os mais diversos tipos de investimento, como o mercado de ações, títulos públicos, etc. Os próprios bancos abordam diariamente seus correntistas e *prospects* a fim de apresentar suas oportunidades. Nesse contexto, com a grande capacidade de alcance, por meio de estratégias de vendas bem definidas, capilaridade de atuação e *portfólio* de negócios, por vezes, essas grandes corporações abordam primeiro o cliente. Outra questão refere-se ao uso de ferramentas tecnológicas que abreviam processos, reduzindo custos e oferecendo soluções ágeis aos clientes. Portanto, a qualidade das atividades consultivas deve ser reforçada, para que não sejam substituídas por novidades tecnológicas. Também se faz necessário adotar estratégias para alcançar os clientes-alvo em condições vantajosas perante a concorrência.

d) Poder de negociação dos fornecedores: O modelo de negócio em vigor conta com grande dependência da contratação de serviços terceirizados, principalmente para a assessoria em negócios realizados no exterior. Essa dinâmica é interessante para ambos os lados, pois o prestador de serviço realiza negócios com clientes sobre os quais não tem alcance, e a empresa oferta valor reconhecido pelo mercado. Mesmo assim, para preservar o poder de negociação e reduzir o risco de ações oportunistas, é recomendável que se prospectem periodicamente novos parceiros e operadores locais. Essas ações demandam tempo e recursos, uma vez que é preciso realizar um processo de abordagem e reuniões que requerem deslocamentos e contatos para as negociações com novos fornecedores. Além desses custos, a empresa lida com diferenças culturais entre países que possuem leis, costumes, relações comerciais e características de mercado diferentes.

e) Poder de negociação dos clientes: O mercado imobiliário é regulado por órgãos que estabelecem as regras de comercialização, não sendo comuns altas margens de descontos nos ativos. Os clientes possuem poder de negociação para conseguir melhores condições nos

honorários do prestador de serviço. Recentemente, a empresa reduziu o percentual de honorários, adequando-se às condições exigidas por diversos clientes. Como forma de compensar margens muito reduzidas, é recomendável ampliar a escala de negócios buscando novos clientes e aumentando a capilaridade de atuação.

A partir da identificação do provável cenário do ambiente em que os negócios da empresa serão realizados no futuro próximo, elaborou-se uma análise do que se podem considerar como ameaças a enfrentar e oportunidades a aproveitar, conforme se apresenta no Quadro 2.

Quadro 2: Análise externa

OPORTUNIDADES		PROBABILIDADE DE SUCESSO	
		ALTA	BAIXA
ATRATIVIDADE	ALTA	Mercado global que possibilita realização de negócios com investidores de outros países	Possibilidade de aumento de investimentos no exterior face ao resultado das eleições de 2018
		Atuar no mercado financeiro internacional	
		Atuar como gestora de investimento	
		Ausência de concorrentes	
		Atuar no mercado de concessão de vistos para os EUA	
	BAIXA	Existência de dados estruturados sobre o mercado	Tecnologias que possibilitam o uso da realidade virtual para demonstração de produtos
	Queda da taxa de juros no Brasil		
AMEAÇAS		PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	
		ALTA	BAIXA
GRAVIDADE	ALTA	Surgimento de concorrentes no mercado	Aumento da inflação e juros nos EUA
	BAIXA	Apreensão dos investidores com o risco determinado pela política agressiva dos EUA	Possibilidade de desastres naturais em determinados estados dos EUA

Fonte: Elaborado pelos autores

Na análise do ambiente interno, procurou-se identificar pontos fortes e pontos fracos, observando-os sob o ponto de vista de sua importância para a competitividade da empresa, colocando-o em uma escala de 1 a 3, definindo-os entre os graus de importância para a competitividade, sendo 1 o menor grau de importância e 3 o maior. No caso da ARE Global, considera-se como principal ponto forte, de grau 1 na escala de importância para a competitividade da empresa, a credibilidade desfrutada pelos sócios frente aos clientes atuais e potenciais.

Pontos fortes de grau 2 na escala de importância para a competitividade são a exclusividade dos produtos e as fontes de receitas diversificadas, advindas de investimentos, assessoria e serviços de apoio contínuo. Foram também encontrados pontos fortes de grau 3 na escala de importância para a competitividade, que são a qualidade do serviço de consultoria oferecido desde antes do investimento até o pós-investimento, a abrangência dos negócios (assessoria ao investimento imobiliário, planejamento tributário e sucessório, gerenciamento de estrutura internacional), *one-stop-shop* (todo o processo em um só lugar) e a particularidade de ser um negócio global.

Um ponto considerado fraco de grau 1 na escala de importância para a competitividade é a restrição da oferta do planejamento tributário ao nível internacional. Já os pontos fracos classificados como grau 2, são o tipo de investimento muito complexo, que exige muito conhecimento do vendedor, a falta de estrutura para receber o investidor internacional e a carteira de investimentos restrita a apenas dois países.

Finalizando a análise interna, os pontos fracos classificados com grau 3 na escala de importância para a competitividade, são o fato de a empresa não poder divulgar publicamente os negócios por se tratar de investimentos privados, a estrutura e processo de vendas e a sede da empresa fora da cidade de São Paulo, que é o maior centro empresarial do país. O Quadro 3 sintetiza essa análise.

Quadro 3. Análise interna

PONTOS FORTES	IMPORTÂNCIA PARA A COMPETITIVIDADE		
	GRAU 1	GRAU 2	GRAU 3
Qualidade do serviço de consultoria oferecido desde antes do investimento até o pós-investimento			X
Abrangência dos negócios (assessoria ao investimento imobiliário, planejamento tributário e sucessório, gerenciamento de estrutura internacional)			X
One Stop Shop (todo o processo em um só lugar)			X
Exclusividade dos produtos		X	
Credibilidade dos sócios	X		
Fontes de receita diversificadas (investimentos, assessoria, serviços de apoio contínuo)		X	
Negócio global			X
PONTOS FRACOS	IMPORTÂNCIA PARA A COMPETITIVIDADE		
	GRAU 1	GRAU 2	GRAU 3
Não é permitido divulgar negócios publicamente por se tratar de investimentos privados			X
Tipo de investimento muito complexo que exige muito conhecimento do vendedor		X	
Estrutura e processo de vendas			X
Falta de estrutura para receber o investidor internacional		X	
Planejamento tributário apenas internacional	X		
Carteira de investimentos restrita a apenas dois países		X	
Sede da empresa fora de São Paulo, maior centro empresarial do país			X

Fonte: Elaborado pelos autores

3.3 Escolhas estratégicas

Johnson, Scholes e Whittington (2007) ponderam que o cruzamento dos pontos fortes com as oportunidades possibilita uma visão sobre possíveis estratégias para o alcance de crescimento e expansão. Quando se observam as fraquezas diante de oportunidades, encontram-se alternativas estratégicas para capacitação e investimento. Pontos fortes frente a ameaças indicam a necessidade de estratégias de defesa e manutenção.

Finalmente, cruzando pontos fracos com ameaças, podem-se constatar situações em que se aplicariam estratégias de sobrevivência ou de desinvestimento.

Tendo por referência essa proposta metodológica, utilizou-se o resultado da análise externa e interna para elaborar um diagnóstico sobre alternativas estratégicas consideradas oportunas, que pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4. Estratégias a partir do cruzamento da análise externa e interna da empresa

		AMBIENTE INTERNO	
		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E DE EXPANSÃO	ESTRATÉGIAS DE CAPACITAÇÃO E INVESTIMENTO
		Abrir operação na cidade de São Paulo	Investir em tecnologia de realidade virtual para demonstração de produtos onde quer que o investidor esteja
		Promover a imagem de qualidade e abrangência dos serviços como um diferencial para a conquista de novos clientes	Estruturar a empresa para receber investidor estrangeiro
		Usar dados estruturados de mercado para alcançar novos clientes	Investir em contratação, qualificação e treinamento de novos consultores
		Atuar no mercado de concessão de visto para os EUA	Investir na capacitação da equipe para diversificar portfólio de negócios
		Atuar no mercado global, abrindo operação em outros países, ofertando produtos exclusivos	Investir na estruturação do processo de vendas
		Atuar no mercado financeiro internacional	
AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	ESTRATÉGIAS DE DEFESA E DE MANUTENÇÃO	ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA OU DE DESINVESTIMENTO
		Intensificar contatos com investidores para sustentar a credibilidade dos sócios perante o mercado como barreira à entrada de novos concorrentes	Ampliar carteira de negócios incluindo imóveis em outros países para mitigar o risco da política internacional dos EUA
		Buscar mercados secundários e terciários maduros para manter taxa de atratividade interessante caso haja aumento significativo da taxa de juros e inflação nos EUA	

Fonte: Elaborado pelos autores

4. PROPOSTA APRESENTADA

Tendo por referência o diagnóstico realizado, o grupo de trabalho incumbido do planejamento estratégico da ARE Global estabeleceu um elenco de ações a realizar e a maneira pela qual realizá-las, de modo a conferir à organização uma visão estratégica e integrada dos passos que deverá seguir para o desenvolvimento de seus negócios. As definições envolvem:

- Abrir operação na cidade de São Paulo: implementar escritório em São Paulo, realocar funcionários estratégicos do Rio de Janeiro, inaugurar oficialmente o escritório perante a base de clientes.
- Promover a imagem de qualidade e abrangência dos serviços como um diferencial para a conquista de novos clientes: realizar o primeiro ciclo de investimento em marketing na implementação do escritório em São Paulo.
- Usar dados estruturados de mercado para alcançar novos clientes: contratar uma empresa de tecnologia para ter acesso a esse tipo de sistema.
- Atuar no mercado global, abrindo operação em outros países, ofertando produtos exclusivos: prospectar novos mercados a fim de firmar parcerias com novas empresas de desenvolvimento imobiliário.
- Atuar no mercado financeiro internacional: estruturar portfólio de negócios.
- Investir em tecnologia de realidade virtual para demonstração de produtos onde quer que o investidor esteja: fechar parceria com desenvolvedores de software e imobiliários para inserir imóveis na plataforma de realidade virtual.
- Investir na capacitação da equipe para diversificar portfólio negócios: realizar treinamentos com equipe sobre cada negócio que a empresa realiza e possíveis novos negócios a serem incorporados
- Atuar no mercado de concessão de vistos para os EUA: firmar parcerias com empresas e parceiros americanos – desenvolvedores imobiliários, advogados de imigração e pré-imigração.
- Investir na estruturação do processo de vendas: realizar estudo do portfólio de negócios, carteira de clientes e desenhar processo junto à equipe comercial
- Estruturar a empresa para receber o investidor estrangeiro: traduzir todo o material de comunicação para o inglês e espanhol, preparar equipe bilíngue.
- Investir na contratação e treinamento de novos consultores: realizar processo seletivo e treinamento.
- Intensificar contatos com investidores para sustentar a credibilidade dos sócios perante o mercado como barreira de entrada de novos concorrentes: investir em marketing, eventos e realizar reuniões.
- Buscar mercados secundários e terciários maduros para manter taxa de atratividade interessante caso haja aumento significativo da taxa de juros e inflação nos EUA: mapear possíveis praças para ampliar portfólio quando necessário.
- Ampliar carteira de negócios incluindo imóveis em outros países para mitigar risco da política internacional dos EUA: mapear possíveis praças para ampliar portfólio quando necessário.

Para que os envolvidos nos processos acima descritos compreendam a lógica do negócio, qual a proposta de valor, a quem ela se destina, por meio de quais canais, atividades, recursos e parcerias, a que custos e receitas esperadas, recorreu-se ao delineamento do modelo

de negócios concebido. O método utilizado foi que propõem Osterwalder e Pigneur (2011) e o quadro resultante encontra-se expresso na Figura 3.

Figura 3. Quadro do modelo de negócios



Fonte: Elaborado pelos autores, com a participação dos gestores e colaboradores da empresa

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A intervenção descrita no presente relato abrange o desenvolvimento de um processo de gestão dedicado à adequação da estrutura de recursos da empresa para mantê-las em sintonia com as condições do ambiente de negócios, de modo a viabilizar seu desenvolvimento pelo aproveitamento de novas oportunidades de atuação.

Dentre os principais resultados esperados encontra-se a moldagem do comportamento organizacional a uma linha de pensamento estratégico. Os ganhos potenciais de desempenho pela otimização da capacidade intelectual dos profissionais envolvidos passam a ser um fator determinante para o desenvolvimento de negócios da ARE Global.

A partir das ações projetadas, a empresa tende a desenvolver uma visão estratégica, com a busca contínua pela interpretação dos desafios provenientes do ambiente externo e interno, identificando oportunidades de desenvolvimento de negócios a serem aproveitadas e problemas organizacionais a serem solucionados, capacitando seus a tomar as melhores decisões baseadas em análise prévia da situação em que elas ocorrem.

À medida em que a equipe gestora da empresa apresenta a capacidade de tomar decisões de maneira estratégica, espera-se que haja um aumento da carteira de clientes e no volume de negócios, advindo de oportunidades identificadas e aproveitadas, e da estruturação do processo de vendas.

Com o aumento da carteira de clientes e do volume de negócios, a empresa, conseqüentemente, aumentará sua visibilidade. Com isso, as possibilidades de realizar alianças estratégicas também crescem, pois, a empresa passará a ter mais valor diante do mercado. Essas

alianças podem ocorrer por meio de parcerias com empresas que desenvolvem negócios que estão dentro do escopo de atuação da ARE Global, criando vantagem competitiva por meio da ampliação dos segmentos em que a empresa atua, oferecendo mais soluções nos serviços prestados pela empresa aos clientes.

Em outro cenário, empresas de investimento de maior porte podem vir se interessar no modelo de negócios e no nicho de mercado atendido pela empresa. Dessa forma, ela poderia ser uma vertente da carteira de negócios de uma grande empresa de investimento, assumindo os clientes dessa empresa investidora para ofertar investimentos internacionais em imóveis para renda.

O desenvolvimento dos negócios de uma empresa pode decorrer da associação de diferentes aspectos que permeiam vários níveis do ambiente organizacional. As constantes mudanças nas condições do ambiente externo, tanto no nível que circunda a empresa em seu setor de atuação quanto no nível das variáveis macro ambientais, impõem à necessidade de uma busca contínua de adaptação como meio para o sucesso dos negócios.

Tal sucesso constitui condição essencial à sobrevivência da empresa, como decorrência da capacidade de seus gestores de idealizar, assimilar e adotar uma tecnologia de gestão que promova a inovação como meio para a diferenciação perante os competidores.

Um caminho para isso é o conhecimento de modelos e propostas encontrados na literatura e habilidade e atitude para aplicá-los à realidade vivenciada por sua organização. Alguns deles descrevem mecanismos dedicados à promoção do comportamento estratégico, como um sistema de interações que favorecem a prática sistemática de analisar as condições estruturais presentes e adaptá-las às condições futuras, previstas por meio de um exercício contínuo de construção de cenários e tendências.

Este relato documenta a experiência de implantação de um processo de planejamento estratégico em uma empresa constituída a apenas cinco anos, que revela, em suas conquistas, uma característica de inovação, oferecendo valor pelos serviços de assessoria a investidores que buscam opções criativas e pouco usuais de investimento, proporcionando-lhes ganhos com riscos reduzidos sem recorrer a investimentos convencionais disponíveis no mercado.

Face à juventude da empresa e à dinâmica de seus gestores, identificou-se a necessidade de alinhamento da estrutura interna às condições necessárias para o atendimento à demanda de mercado, traduzida não apenas pelo potencial de crescimento em volume como também o de diversificação da carteira dos negócios praticados atualmente.

Oferece-se, assim, como efeito da identificação de possibilidade de alavancagem de ganhos em eficiência e eficácia organizacional, o potencial de criação de valor para o negócio.

Paralelamente, a proposição de meios para a integração de recursos, tecnologia, capacidades, processos, decisões e estrutura para o aproveitamento de oportunidades vão além das fronteiras de uma empresa específica, expandindo os benefícios potenciais à comunidade em que ela se insere, considerando que o desenvolvimento econômico e social é diretamente afetado pela prosperidade dos negócios que atendem às necessidades de seus integrantes (PORTER; KRAMER, 2009).

Proporcionar condições que possibilitem ampliar a eficiência e eficácia de um negócio, tais como a redução de custos, otimização do uso de recursos e fortalecimento da viabilidade econômico-financeira, traz como consequência o favorecimento ao consumidor por lhe possibilitar a disponibilidade de bens e serviços que satisfaçam suas necessidades e desejos, de modo a contribuir para a evolução da qualidade de vida.

No presente relato descreve-se uma experiência aplicada ao desenvolvimento da tecnologia de gestão de uma empresa que atua em condições similares a outras que, para se manterem no mercado, cumprem o papel social da oferta de empregos e opções ao público comprador.

Espera-se contribuir com a apresentação de um exemplo que pode ser aplicado em empresas em situação semelhante, proporcionando-lhes a reflexão sobre opções para a promoção do desenvolvimento de seus negócios.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- FOLHA DE SÃO PAULO. Portal de notícias do jornal Folha de São Paulo. **FMI melhora previsão de crescimento da economia brasileira neste ano**. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/04/fmi-melhora-previsao-de-crescimento-da-economia-brasileira-neste-ano.shtml>>. Acesso em 25/05/2018.
- G1. **Trump sanciona reforma tributária na Casa Branca**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/mundo/noticia/trump-sanciona-reforma-tributaria-na-casa-branca.ghtml>>. Acesso em 25/05/2018 (a).
- G1. **Brasil tem mais de 207 milhões de habitantes, segundo IBGE**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/brasil-tem-mais-de-207-milhoes-de-habitantes-segundo-ibge.ghtml>>. Acesso em 12/11/2017 (b).
- G1. **Brasil ganhou 10 mil novos milionários em 2016, aponta estudo**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/11/brasil-ganhou-10-mil-novos-milionarios-em-2016-aponta-estudo.html>>. Acesso em 12/11/2017 (c).
- HITT, M.A; IRELAND, R.D; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- IPEA. Site institucional do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Brasil gasta menos que outros países com P&D**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=29255>. Acesso em 12/11/2017.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Construção sustentável**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/urbanismo-sustentavel/constru%C3%A7%C3%A3o-sustent%C3%A1vel>>. Acesso em 12/11/2017.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986 – 29ª impressão
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Estratégia e Sociedade: o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social nas empresas**. In: PORTER, M. E. **Competição**. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2009, p. 437-510.
- VALOR ECONÔMICO. Portal de notícias do jornal Valor Econômico. **Desemprego atinge 13,7 milhões de pessoas, diz IBGE**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/5487887/desemprego-atinge-137-milhoes-de-pessoas-diz-ibge>>. Acesso em 25/05/2018.