



Saindo na frente

Ana Rosa Pagani Belato. Farmacêutica Generalista. MBA em Gestão Empresarial pelo Senac Minas. E-mail: anarosabelato@gmail.com

Varda Kendler. Publicitária. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial; Marketing e Gestão Estratégica da Informação. Mestre em Administração. E-mail: vkendler@hotmail.com

RESUMO

Entre os anos de 2014 a 2016, a Beta Engenharia, incorporadora e construtora localizada na cidade de São Paulo, se vê diante de um dos seus maiores desafios: superar a crise que derrubava cada vez mais a economia do país e, conseqüentemente, o setor de construção civil. O principal segmento da Beta Engenharia, naquela época, era a construção de unidades habitacionais no segmento super econômico, com preço médio de venda de até R\$ 100 mil por unidade. Com a chegada da crise econômica no país, em que o índice de desemprego e as políticas restritivas ao crédito fez o número de vendas de imóveis cair, a empresa foi forçada a rever seu planejamento estratégico para agir rapidamente neste cenário. O diretor financeiro Antônio e os demais diretores se reuniram diversas vezes com a presidência da empresa a fim de encontrar a melhor solução estratégica para que a Beta pudesse retomar o crescimento que vinha apresentando anteriormente à crise. Assim, eles decidiram mudar o segmento de atuação para que não precisassem depender diretamente de recursos do Orçamento do Governo, o que fez a empresa sair à frente dos seus concorrentes e reconquistar seu posto de liderança no setor de construção civil do país. Os nomes deste Caso são fictícios, os dados apresentados são reais e, na sua maioria, públicos. As entrevistas realizadas tiveram liberação prévia dos entrevistados.

Palavras-chave: Construção Civil; Planejamento Estratégico; Crise Financeira; Gestão Empresarial; Concorrência.

Introdução

A Beta Engenharia é uma construtora e incorporadora com sede na cidade de São Paulo e fundada em 1981 pelo engenheiro Silvio Beta. Seu portfólio é composto por unidades residenciais econômicas (apartamentos) construídas nas cidades de Belo Horizonte, São Paulo, Rio de Janeiro, Manaus, Fortaleza, Recife e Brasília. Em 2017, o diretor financeiro da Beta Engenharia, Antônio, tinha confiança de que o pior da crise

do setor imobiliário (2015-2018) estava ficando para trás e precisava preparar a empresa para sair na frente na retomada do setor.

No entanto, neste ano, a empresa continuava a amargar prejuízos em suas demonstrações trimestrais de resultado, consumir caixa e ver seu nível de endividamento aumentar. Então, como reverter este quadro de forma a se estruturar operacionalmente e, também, capitalizar a empresa com o objetivo de iniciar, antes dos concorrentes, os investimentos em novos projetos? Como preparar a empresa para aproveitar a retomada do segmento imobiliário que estava se desenhando num futuro próximo?

A Beta

A Beta foi fundada em 1981 por Silvio Beta, na cidade de São Paulo, e iniciou suas atividades incorporando e construindo pequenos empreendimentos populares, bem como realizando obras para órgãos públicos. A partir de meados dos anos 80, a Beta deu início ao processo de consolidação de sua marca no estado de São Paulo. Já com presença reconhecida na capital, a companhia participou e ganhou importantes concorrências públicas para o desenvolvimento de obras de infraestrutura em diversos municípios, principalmente no setor de saneamento básico e obras na área da saúde. Além disso, a Beta realizou diversas obras por empreitada para grandes empresas privadas.

A partir da década de 90, a construtora iniciou seu processo de expansão com o primeiro empreendimento em Brasília. Nos anos 2000 chegou ao Rio de Janeiro e Manaus, conquistando gradativamente estes novos mercados. Ao longo de sua história, a companhia firmou diversas parcerias com a Caixa Econômica Federal para financiamento de obras destinadas às camadas economicamente menos favorecidas da população, o que lhe permitiu adquirir elevada experiência nos trâmites legais envolvidos nos programas habitacionais administrados pela Caixa.

O sonho do fundador, Silvio, era tornar a Beta uma das maiores incorporadoras do país. No caminho para realizar este sonho, em 2008 foi firmada uma parceria com o fundo Avalon Realty, de São Paulo, que injetou um capital de R\$ 175 milhões, além

de prepará-la para ser uma empresa listada na Bolsa de Valores, profissionalizando a gestão, implementando governança, sistemas de controle e auditoria externa.

Em 2009 a companhia conseguiu acessar o mercado de capitais, listando suas ações na Bolsa de Valores brasileira (IBOVESPA), através de um processo conhecido como IPO (Oferta Pública Inicial), o que culminou na captação de recursos da ordem de R\$ 274 milhões, que foram destinados exclusivamente à ampliação das atividades operacionais da empresa. Neste mesmo ano, foi considerada uma das maiores construtoras do Brasil.

Em 2010, Antônio chegou à Beta Engenharia contratado como novo diretor financeiro. Recém-formado pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts, com 31 anos de idade, no seu primeiro ano à frente da área financeira da empresa, enfrentou um grande desafio em sua carreira: profissionalizar e alavancar o crescimento da empresa.

O Brasil na década de 2000

A década de 2000 foi um período rico em acontecimentos relevantes. No âmbito internacional, foi a década do *boom* de *commodities* e do forte crescimento global, com impactos no Brasil. Entretanto, também foi a década da crise financeira internacional em 2008 e da estagnação que se seguiu. Internamente; foi a década do sucesso do tripé macroeconômico e das reformas microeconômicas no país.

A adoção do tripé macroeconômico e as reformas microeconômicas tornaram a economia mais sólida, o que permitiu que o crescimento global levasse ao crescimento acelerado do Brasil entre 2003 e 2010.

Na década de 2000 se consolidaram os três grandes pilares do famoso tripé macroeconômico: (i) a implantação do sistema de metas para a inflação em 1999, que proporcionou um regime de política monetária que combinava flexibilidade e credibilidade, tendo como principal objetivo atingir metas para a inflação; (ii) a consolidação fiscal, com o estabelecimento de metas de superávits primários e o acordo com os Estados, além da importante aprovação da Lei de Responsabilidade

Fiscal (LRF) em maio de 2000, que promoveu o equilíbrio das contas públicas; e (iii) o estabelecimento do regime de câmbio flutuante, que permitiu absorver choques ao longo da década.

Além do tripé macroeconômico, o esforço do governo entre 2003 e 2006 na implementação de reformas microeconômicas – como a nova lei de falência e a introdução do crédito consignado – contribuiu para o aumento da produtividade que se seguiu.

Em termos de resultados imediatos, a década foi um sucesso. As reformas microeconômicas, aliadas ao cenário externo de forte crescimento global e elevação do preço das *commodities* entre 2003 e 2010 marcaram fortemente o desempenho da economia brasileira. O crescimento médio foi de 4,6% ao ano nessa década e foram obtidas importantes conquistas sociais – como a redução da desigualdade da renda do trabalho, com queda de 10% do índice de Gini (instrumento para medir o grau de concentração de renda em determinado grupo), e a queda de 29% da pobreza.

Esse sucesso na redistribuição da renda e na queda da pobreza ocorreu devido ao forte crescimento do salário real e do emprego na década. Mas se deveu, também, à rede de proteção social, com a criação do Bolsa Família, em 2003, que colocou sob um mesmo arcabouço várias iniciativas que haviam sido testadas nos anos anteriores. O consequente crescimento de renda da população deu suporte à entrada no mercado de consumo de milhões de brasileiros.

A gestão de Antônio

No ano de 2008, em meio à maior crise financeira vivenciada pelos EUA – crise do *subprime* –, Antônio decide realizar seu curso de MBA no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Em 2010, ao retornar para o Brasil, é contratado por um importante fundo de capital privado brasileiro, Avalon Realty, para assumir a posição de diretor financeiro e relacionamento com o Mercado da Beta Engenharia, que tinha acabado de receber um aporte de capital de R\$ 175 milhões. Motivado pelo desafio, ele decide se mudar para São Paulo e ajudar a profissionalizar a gestão da empresa que era de origem familiar.

Existiam muitas questões a serem realizadas de modo a preparar a Beta para o crescimento e relacionamento com investidores profissionais. O desafio começou em estabelecer e implementar a Governança Corporativa da empresa, como:

- ✓ Um comitê eficiente de investimentos, responsável por analisar os terrenos a serem adquiridos e os empreendimentos imobiliários a serem lançados;
- ✓ Desenvolver uma contabilidade eficiente, auditada por uma das maiores empresas de auditoria no Mundo (Big Four), apresentando trimestralmente ao mercado de capitais suas demonstrações financeiras e explicando os resultados financeiros entregues aos seus acionistas e investidores;
- ✓ Implementar um sistema de metas, desdobrado entre todas as áreas da empresa, com acompanhamento de resultados mensais e sistema meritocrático de remuneração, com incentivos de curto prazo (PLR) e de longo prazo (Plano de *Stock Options*);
- ✓ Reforçar o sistema de gestão (ERP) para áreas de Suprimentos, Contas a Pagar, Contas a Receber e Tesouraria, com o objetivo de tornar os processos internos mais eficientes e seguros;
- ✓ Implementar rotinas de reuniões com o Conselho de Administração de modo a orientar as decisões estratégicas da empresa a médio e longo prazo.

Em 2011 a Beta estava preparada para acessar novamente o Mercado de Capitais e buscar uma nova injeção de R\$ 300 milhões a fim de acelerar ainda mais o crescimento da empresa, em especial no Programa Minha Casa Minha Vida, atual Casa Verde e Amarela, que tinha sido lançado recentemente em 2009.

Antônio liderou o processo de preparação da empresa através da emissão de novas ações para captar recursos. Com os recursos captados, a empresa investiu em tecnologia construtiva e industrializou todo o processo de construção no segmento popular, reduzindo os custos, desperdícios e otimizando o processo de concretagem.

Nos anos seguintes, a Beta se consolidou como a maior construtora brasileira do segmento super econômico (destinado a famílias de até três salários mínimos), desenvolvendo projetos populares em larga escala, na primeira faixa de renda do

programa Casa Verde e Amarela. O sucesso desta linha de negócio foi impressionante e se tornou o *Core Business* da empresa em 2014, representando 70% de seu faturamento, com projetos sendo costurados em todas as regiões do Brasil.

Todavia, a empresa dependia de dois clientes apenas, que contratavam todos os projetos habitacionais: a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil. Além disso, ela também era dependente dos recursos da União para o desenvolvimento dos projetos. Com o agravamento da crise no Brasil a partir de 2015, a União cortou o orçamento para investimentos em habitações populares e, conseqüentemente, os bancos públicos não tiveram mais recursos para contratar novos projetos habitacionais populares.

A crise no Brasil

A década de 2010 começou com um ano em que o Brasil registrou 7,5% de crescimento, festejado à época como um sinal de que o país tinha encontrado um novo caminho para o desenvolvimento acelerado. Em meio ao otimismo, os brasileiros comemoravam a década na qual o futuro parecia finalmente ter chegado. O país iniciou o período imerso na preparação e na execução de duas festas de renome global, a Copa do Mundo e as Olimpíadas. Entre os projetos grandiosos e a esperança de um futuro melhor, no entanto, o Brasil se deparou com um presente muito menos charmoso.

Passados apenas quatro anos, teve início a maior recessão da história do Brasil, com uma queda de cerca de 9% no PIB per capita. A crise de 2014/2017 da economia brasileira teve como origem uma série de choques de oferta e demanda, na maior parte ocasionados por erros de políticas públicas que reduziram a capacidade de crescimento da economia e geraram um custo fiscal elevado. A taxa de crescimento da economia brasileira saiu da faixa de 4% ao ano para menos de 2% ao ano. Ao mesmo tempo, o setor público brasileiro abandonou um superávit primário de 2,2% em 2012 e gerou um déficit primário de 2,7% em 2016.

Com a crise econômica que o Brasil se deparou no início de 2015, os bancos interromperam novas contratações de projetos habitacionais para a baixa renda e a Beta viu seu principal negócio simplesmente desaparecer. Durante os anos de 2015 – 2016 nenhum projeto neste segmento foi contratado e, assim, o faturamento da empresa caiu drasticamente. Além disso, o segmento de média renda, que representava 30% de seu faturamento, também entrou em crise. Com o aumento das taxas de juros, muitos clientes desistiram da compra de seus imóveis, o que desencadeou uma das maiores crises vividas pelo setor imobiliário brasileiro.

Diante deste cenário, a Beta precisou reduzir seu quadro de funcionários, conter despesas e contratar dívidas para absorver prejuízos relevantes. No entanto, em 2017 o Brasil já demonstrava que o pior da crise estava ficando para trás. Inicia-se, então, um ciclo de ajuste das contas públicas, controle inflacionário e redução das taxas de juros.

Em face desta conjuntura, Antônio, o diretor financeiro, se reúne com os principais executivos da Beta para discutirem quais poderiam ser as alternativas da empresa para que não perdessem a oportunidade da retomada do setor que se desenhava no horizonte próximo.

Durante a reunião semanal de diretoria, o diretor de vendas, André, que trabalhava na empresa há mais de dez anos, parecia preocupado com alguns pontos importantes sobre a Beta: a capacidade dela de reinventar seu modelo de negócio e do tempo e esforço necessários para a mudança de cultura.

- Como faremos para mudar nosso segmento de produto? O DNA da empresa é de uma construtora, o que acreditamos ser a mais eficiente do mercado. Mas, como os bancos públicos não estão tendo recursos do Governo para investir em obras populares, precisamos passar a vender nossos produtos diretamente para o cliente final, com melhor poder aquisitivo. Além de equipe de vendas, não temos sistemas e estrutura organizacional preparada para esta transição.

Antônio responde:

- Sem dúvida o primeiro passo será aumentar nossa equipe de vendas, num modelo comissionado, para não onerar demasiadamente a folha de pagamento. Também iremos triplicar nosso investimento em tecnologia. Contrataremos o melhor sistema de vendas e relacionamento com o cliente do mercado (CRM), de modo a melhorar a gestão da equipe comercial, bem como nossas taxas de conversão de vendas.

Silvio Beta, o presidente da empresa, complementa:

- Estamos comprando excelentes terrenos, bem localizados e com vocação para projetos de maior valor agregado, voltado a clientes de melhor renda. Assim, deixaremos de focar no segmento super econômico, no qual dependemos de recursos do Governo para a venda dos empreendimentos, e migraremos para o segmento de média-baixa renda, vendendo nossos produtos diretamente para o consumidor final.

Antônio complementa:

- Com a redução das taxas de juros e a redução dos índices de desemprego, este será um segmento com demanda crescente e uma excelente oportunidade para a Beta retomar sua trajetória de crescimento. As prioridades da diretoria financeira serão, primeiramente, aproveitar a melhora do mercado para refinar o endividamento da Beta, reduzindo as despesas com juros e alongando o prazo de financiamento. Para isso, substituiremos nossas dívidas com os bancos e acessaremos diretamente o Mercado de Capitais. Além disso, também focaremos em operações de venda de ativos, como estoques concluídos ou terrenos que não fazem mais parte do core business da Beta, por meio de operações de vendas estruturadas para investidores. Por último, investiremos pesado em TI para dar todo o suporte para a área comercial gerir seu canal de vendas e aumentar a produtividade:

O presidente acrescenta ao diretor comercial:

- É este o plano! Pode triplicar sua equipe de vendas. Vamos preparar a empresa para a grande virada!

Com isso, o direcionamento estratégico da Beta estava traçado. A direção da empresa estava tão motivada e confiante que conseguiu reverter anos seguidos de redução de receita e perda de rentabilidade.

Mas será que era o momento correto para apostar na retomada do setor ou seria mais prudente aguardar melhoras concretas na economia? Deveriam descontinuar o segmento de projetos habitacionais super populares, responsável pelo sucesso da Beta entre 2009-2014?

Neste momento, a direção deveria escolher entre duas alternativas; (a) aguardar a melhora da economia e, com isso, a retomada dos investimentos do Governo em obras habitacionais populares ou (b) reinventar seu modelo de negócios, investindo seus recursos numa linha de produtos habitacionais que aparentemente iria entrar num ciclo de expansão.