



Pilar Construtora: O Desafio na Expansão de uma Pequena Empresa na Área de Construção Civil em Sua Região

Mateus José de Barros Júnior. Engenheiro Civil. MBA em Gestão Empresarial pelo Senac Minas. E-mail: mateusguape16@hotmail.com

Victor Silva Corrêa. (Orientador) Pós-doutorado, doutor e mestre em Administração, especialista em *Marketing* e graduado em Comunicação Social – Jornalismo e Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). E-mail: victorsilvacorrea@yahoo.com.br

1. Introdução

Era uma tarde ensolarada de verão em Três Corações. O empresário Roberto olha da sacada de seu edifício em construção e pensa no convite que seus amigos fizeram em um churrasco em sua casa no final de semana. Roberto lembra das dificuldades que teve ao iniciar seu negócio na área de construção civil na cidade e das dificuldades que ele ainda tem na administração de seu negócio. Sua construtora precisa de investimentos na área de contratação de mão de obra para melhorar o administrativo, e também da aquisição de um sistema para conseguir gerenciar suas obras na cidade e em outras cidades vizinhas.

Roberto tem o desejo de expandir seu negócio na sua região, mas se encontra com limitações estruturais e financeiras. Foi feito a ele, por seus amigos que trabalham também como construtores, um convite de parceria para lançar novos empreendimentos em outras cidades da região. Roberto viu assim a oportunidade de levar o nome de sua empresa para outras localidades e aumentar seu faturamento, além de fortalecer seu negócio. Porém, ele sabia das dificuldades que sua empresa estava passando para gerenciar suas obras na cidade, e que este obstáculo poderia trazer prejuízos para sua empresa e perda de credibilidade no mercado. Desse modo, Roberto terá que tomar uma decisão, pois o momento é oportuno: ele deve aceitar o convite dos amigos para expandir seu negócio, ou deveria, primeiro, investir na estrutura e em sistemas de controle?

2. Antecedentes e contexto

Roberto cresceu em uma família de empreendedores, seu pai tinha um bar no bairro em que ele morava em sua infância. A mãe dele era dona de casa e, às vezes, ajudava o pai no bar que eles tinham para o sustento da família. Na família, Roberto era a criança do meio, ele tinha uma irmã mais velha e uma mais nova do que ele. Os seus pais, antes de abrirem o bar, enfrentavam dificuldades financeiras. Então, o pai de Roberto decidiu abrir seu próprio negócio e sair da fábrica onde ele trabalhava na época. Desde então, a situação financeira da família deu uma melhorada, adquiriu alguns imóveis na cidade, recebeu outros de herança da família de ambos os lados, o pai de Roberto fez alguns ótimos negócios, porém, em alguns momentos, eles ainda enfrentavam alguns problemas financeiros. Roberto começou a trabalhar com seu pai desde cedo, aprendendo com ele as dificuldades e desafios de ser um empreendedor, as irmãs dele também, nos tempos vagos, revezavam com ele nas atividades do negócio da família. O bar do pai de Roberto ficou muito conhecido na cidade, fazendo com que o movimento de pessoas durante a semana e finais fosse grande.

Roberto estudou até o terceiro ano do segundo grau, ele optou por não fazer um curso superior, pois acreditava muito em se tornar um grande empreendedor um dia sem precisar de ensino superior. Certo dia Roberto viu sua mãe ficar doente, ela teve alguns tratamentos médicos, mas não conseguiu resistir e acabou falecendo. Com isso, a família decidiu fazer o inventário dos seus bens e dividir entre os filhos e o pai dele. Foi neste momento que Roberto começou sua carreira como empreendedor, ele recebeu sua parte na herança e foi fazendo alguns negócios na cidade, alguns lucrativos e outros não, mas nunca desistia de seu sonho, de ser um grande empreendedor.

Roberto, com seus 24 anos idade, conhece Luciana, de 22, o amor de sua vida segundo ele, e começam a namorar. Luciana era uma menina muito inteligente, que sonhava em ser uma arquiteta de sucesso; cursava o final do terceiro ano de arquitetura em outra cidade. Durante o curso de Luciana, os dois namoraram e compartilharam seus sonhos. No final de curso de Luciana, os dois ficaram noivos e se casaram no ano seguinte. Luciana então começou a trabalhar como arquiteta na cidade e Roberto com venda de automóveis seminovos e usados.

Luciana passou a pegar alguns projetos em seu escritório de arquitetura em parceria com sua melhor amiga. Porém, ela ainda não estava satisfeita com a renda que aqueles serviços feitos no escritório estavam lhe oferecendo. Roberto também não estava

satisfeito com seus negócios, neste momento ele já atuava em outro ramo com a venda de artigos para consultórios de dentista, mas os negócios não estavam indo bem para eles. Eles já haviam conseguido construir uma casa grande e confortável em um bairro com boa localização na cidade, e receberam uma ótima proposta para a venda do imóvel, o que deu um fôlego na vida financeira deles.

O pai de Luciana veio a falecer, com idade já avançada. A família então decidiu fazer o inventário e dividir os bens entre a mãe e os filhos. Luciana tinha dois irmãos e duas irmãs, e seu pai havia acumulado alguns bens durante sua vida, deixando uma boa quantia em bens e em dinheiro para seus filhos. Nessa mesma época, Roberto já estava em outro ramo de negócio, que era uma franquía de reforma e reparos na cidade que, no início, foi uma maravilha, ele conseguiu muitos clientes e ficou muito conhecido na cidade.

Durante algum tempo, a franquía trouxe ótimos resultados, porém os *royalties* e as exigências da administradora começaram a atrapalhar os resultados do seu negócio. Outro fator foi encontrar mão de obra qualificada para a execução dos serviços na cidade, pois o volume tinha crescido bastante. O pessoal contratado, ao chegar na casa de seus clientes, negociava um valor menor por fora para pegar o serviço, atrapalhando assim a venda de serviços de sua franquía. Outros começaram também a desviar os materiais comprados para a execução dos serviços. Com a queda da qualidade, muito retrabalho começou a aparecer e muitas reclamações também, deixando Roberto preocupado com a existência de seu negócio.

Roberto já estava acumulando uma dívida alta com essa franquía e começou a procurar um jeito de vendê-la para outras pessoas antes que ele já não aguentasse suportar. Então, conseguiu fechar um ótimo serviço a um preço bem elevado com um cliente, que o tirou da zona de emergência no financeiro de sua franquía. Ele também conseguiu um comprador para sua franquía e não pensou duas vezes antes de passá-la para frente. Roberto conseguiu pagar todas as dívidas da empresa e ainda sobrou um pouco para investir em outro negócio.

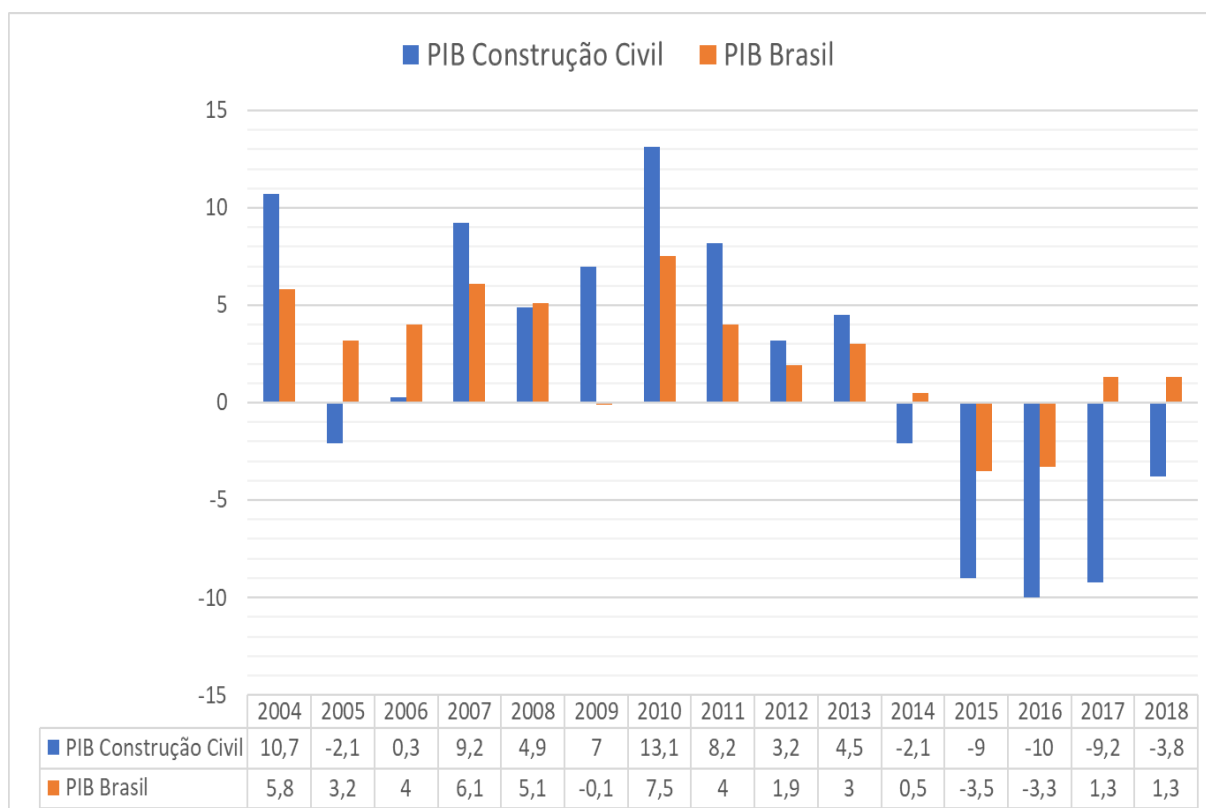
Luciana tinha acabado de receber sua parte na herança e Roberto estava em busca de outro negócio para começar, foi então que os dois resolveram construir uma casa em um lote que eles tinham na cidade no modelo Minha Casa Minha Vida (MCMV) para vender. Antes de terminar a execução da casa, eles conseguiram vendê-la com um preço muito bom de mercado, já que os clientes gostavam dos modelos de casas que a arquiteta

desenvolvia. A estética era diferente e a divisão dos ambientes era perfeita, segundo a fala do cliente de Luciana.

Roberto viu a grande oportunidade que os dois tinham ao trabalharem juntos no desenvolvimento, construção e venda de casas do tipo Minha Casa Minha Vida na cidade. Já que em 2010 a economia brasileira estava crescendo consideravelmente, junto com o setor de construção. Desde então, os dois começaram a comprar lotes em loteamentos recém-lançados na cidade, com preço menor e a negociar lotes parados há muito tempo com seus proprietários para começarem a vender as casas pela Caixa Econômica Federal, pelo programa Minha Casa Minha Vida.

O momento naquela data era oportuno para o crescimento de seu novo negócio, pois a economia do Brasil era puxada pelo setor de construção civil no país, com vários programas de habitação financiados pelo Governo Federal. Conforme mostra o gráfico abaixo, naquele ano, o PIB da construção civil foi o maior entre 2004 a 2018, injetando muito dinheiro na economia. Era um cenário bastante promissor para investimentos naquela área, diz Roberto.

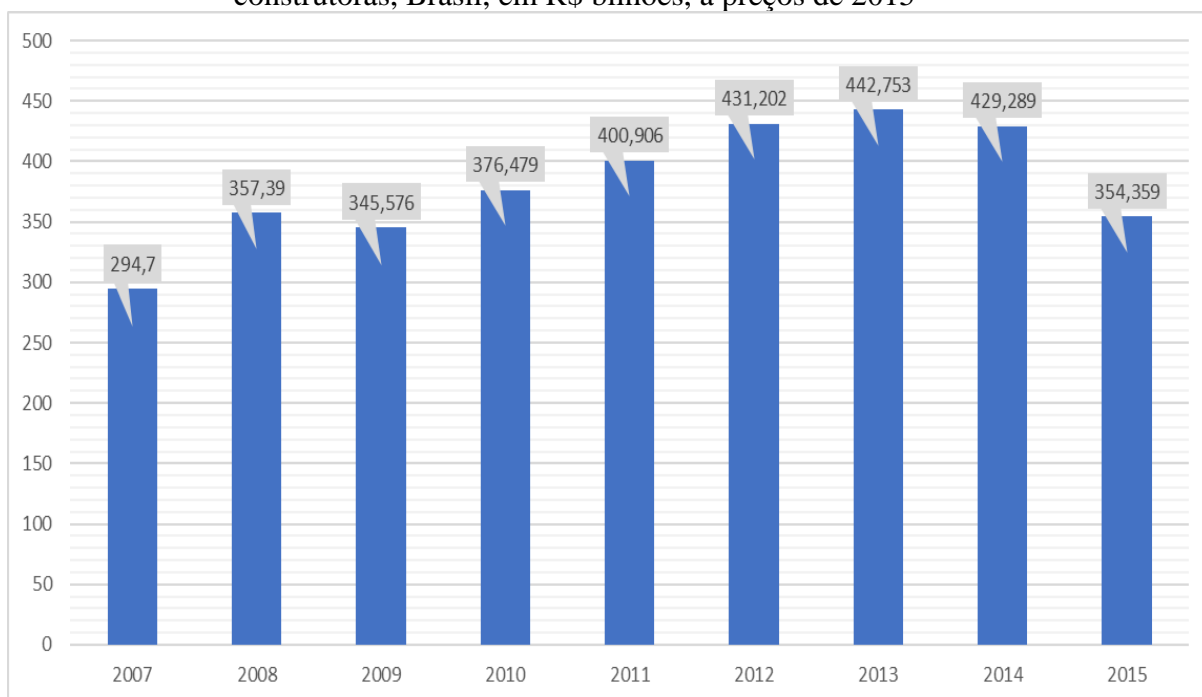
Gráfico 01: PIB Brasil x PIB Construção Civil (Variação %) de 2004 a 2018



Fonte: IBGE.

Outro gráfico, ilustrado abaixo, mostra também em R\$ bilhões o valor das incorporações, obras e serviços realizados pelas construtoras no Brasil. Neste momento, segundo Roberto, ele e sua esposa decidiram abrir sua própria construtora para aproveitar o momento de crescimento em que o mercado brasileiro da construção estava passando.

Gráfico 02: Valor das incorporações, obras e serviços da construção realizados pelas construtoras, Brasil, em R\$ bilhões, a preços de 2015



Fonte: IBGE.

Portanto, em 2012 foi criada a construtora do casal, na qual Luciana ficava encarregada de desenvolver o projeto arquitetônico e a maquete eletrônica para deixar os clientes ainda mais impressionados com a construção. Quando o projeto era aceito pelo cliente, eles contratavam o serviço terceirizado de um engenheiro para fazer o projeto estrutural, elétrico, hidrossanitário e planilha orçamentária para dar entrada na Caixa com o financiamento. Luciana também cuidava da parte do financeiro da empresa e compras de materiais no início.

Roberto era o responsável pela administração, contratação de mão de obra e venda das casas. Eles conseguiram vender muitas unidades na cidade, aumentando seu faturamento e lucro. A empresa a cada dia ia ficando mais conhecida na cidade, aumentando assim a procura de clientes no escritório da construtora. Com este novo

negócio, eles conseguiram adquirir muitos terrenos na cidade, compra de imóveis e construção para aluguel.

Com este crescimento, o casal acabou conhecendo muita gente importante na cidade, onde agora eles não só vendiam casas para pessoas com renda baixa, mas para pessoas com renda média e alta. Porém, algo inesperado aconteceu com a economia do Brasil, os investimentos na área de financiamento de construção civil caíram muito, como pode ser observado no gráfico 01 e 02. A procura por casas pelo financiamento Minha Casa Minha Vida começou a cair no final de 2014, afetando assim os resultados da empresa.

Roberto então decidiu trabalhar com investidores, aproveitando a mão de obra e materiais de construção mais baratos por causa da crise, diz ele. Começou a fazer prédios para seus clientes trabalhando como administrador das obras. Como ele e sua esposa haviam ficado bastante conhecidos na cidade, foi fácil encontrar investidores que confiariam o dinheiro para compra de imóvel ainda na planta para revenda depois de pronto, com lucros de até 100% do valor do custo do imóvel.

Desde então, a empresa foi crescendo, lançando vários empreendimentos na cidade. Várias parcerias com donos de terrenos com boa localidade foram feitas, em que a pessoa dava o terreno para construção em troca de apartamentos. Vendo esses resultados favoráveis, eles construíram um escritório maior e começaram a contratar mais pessoas para o administrativo da empresa, para melhorar o controle interno.

3. Situação problema

A incorporadora começou várias obras na cidade trabalhando com investidores. Segundo Roberto, o sucesso veio muito rápido, a situação financeira da empresa melhorou muito. Mas problemas na administração e controle das obras começaram a surgir, muitos investidores queriam acompanhar como o dinheiro deles estava sendo utilizado nas obras e acompanhar a evolução delas, explicou Roberto. Então foi necessário adquirir um site, onde era lançado todas as notas de compras de materiais e mão de obra utilizadas nas obras, acompanhamento do caixa e fotos da evolução das obras.

No início foi bem tranquilo, pois havia um número menor de obras, porém, com o lançamento de novos empreendimentos, o volume de trabalho foi ficando cada vez maior, obrigando a contratação de um auxiliar administrativo para ficar responsável pelo

site, diz Luciana, esposa de Roberto, arquiteta e responsável pelo financeiro da empresa. O site apresentava muitos problemas, conta a assistente administrativa da empresa, Carla, muitos dos investidores não recebiam a senha de acesso ou não sabiam utilizá-lo. Mas para a necessidade dos investidores o site já resolvia o problema, acrescenta Carla.

Para o controle interno dentro da empresa, é utilizado o Excel, onde é feita toda armazenagem de dados das obras e da empresa, como entradas e saídas, caixa e financeiro. Roberto queria expandir seu negócio com seus amigos nas cidades vizinhas, porém Luciana sempre o lembrava de que a empresa precisaria contratar mais mão de obra e adquirir um sistema de controle das obras e de sua empresa. Roberto não queria adquirir um sistema, pois achava muito caro e poderia trazer burocracia para a empresa, atrasando as atividades, conta ele. Luciana já falava o contrário, dizia que com o sistema novo poderia ajudar a empresa a encontrar seus pontos fracos e melhorá-los, pois as obras começavam sem nenhum planejamento e orçamento com as quantidades necessárias para a execução das obras. Não tinham o controle se a obra estava gastando material a mais do que era necessário. Os gastos das obras eram adicionados em uma planilha em Excel conforme os pedidos eram feitos.

Luciana dizia que com o novo sistema os setores da empresa seriam mais interligados e obrigados a fazer um orçamento das obras antes, colocar no sistema e acompanhar os relatórios gerados, atuando na diminuição dos desperdícios, desvios de materiais e na produção da mão de obra contratada. Ela teria mais controle do financeiro das obras e da empresa e aumentaria a automatização das atividades do comercial. Roberto já pensava diferente, no início, era contrário a adquirir o sistema, dizendo que o valor era alto e tinha o risco da empresa não se adaptar, perdendo o investimento.

Roberto queria começar a parceria com os amigos dele, para depois então adquirir a nova plataforma de controle da empresa. Os resultados que os amigos mostraram para ele eram tentadores e a oportunidade de faturar era grande, conta ele. Mas ele começou a perceber que algo estava de errado com suas obras, pois o custo total que ele calculava já estava ficando apertado para terminar as obras dentro do prazo.

Diante dos dados e fatos apresentados pelos proprietários da incorporadora, qual a melhor decisão que Roberto deve tomar? Ele deve aceitar o convite dos amigos para expandir seu negócio, ou deveria, primeiro, investir na estrutura e em sistemas de controle?

4. Situação problema

4.1. Resumo do caso

Este caso para ensino apresenta o processo decisório de expansão de uma incorporadora que atua em uma cidade do sul de Minas Gerais. O dilema é vivido pelo Roberto, proprietário e administrador da empresa. O caso se passa no ano de 2019, quando a empresa apresentou alguns problemas gerenciais. Este estudo descreve a trajetória da empresa até a data atual, relatando os problemas e desafios enfrentados durante o seu crescimento. A empresa atua na construção de casas pelo programa Minha Casa Minha Vida (MCMV), do Governo Federal e construção de edifícios com a participação de investidores. Roberto encontra-se em um dilema, no qual deve decidir entre investir na estrutura organizacional da empresa ou abrir novas parcerias com seus amigos em outras cidades vizinhas. O caso para ensino foi desenvolvido para ser aplicado para alunos de graduação e pós-graduação dos cursos de Administração, Economia, Ciências Contábeis ou similares, nas disciplinas de Estratégia Organizacional, Planejamento Estratégico, Estratégia Competitiva ou correlatas. O caso foi escrito a partir de observação in loco do pesquisador e entrevistas com os proprietários.