

## **Nome do case: Total Ville, um bairro, uma nova cidade**

**Empresa:** Direcional Engenharia

**Cidade:** Santa Maria/DF

### **Sobre a Direcional Engenharia:**

A Direcional Engenharia é uma das construtoras mais inovadoras do país, pioneira na implementação de métodos construtivos que garantem escala, produtividade e enormes ganhos ambientais. Aparece como uma das maiores construtoras do Brasil no Ranking INTEC 2023, entidade que acompanha a evolução da construção civil há décadas. A companhia está listada no Novo Mercado, o mais elevado padrão de governança corporativa na bolsa de valores B3, antiga BM&FBovespa. Está presente em 13 estados brasileiros e no Distrito Federal. Ao longo de seus 42 anos de fundação, superou a marca de 180 mil unidades entregues e incorporadas nos segmentos de médio e alto padrão e empreendimentos do programa Minha Casa Minha Vida, além de hotéis e empreendimentos comerciais.

#### ***a. Natureza do caso e ambiente externo: Descrição do cenário, situação do mercado em relação ao contexto do caso e outros fatores relevantes.***

Um dos mais importantes empreendimentos do setor imobiliário no país foi desenvolvido pela Direcional Engenharia no Distrito Federal, mais especificamente na região administrativa de Santa Maria, Setor Total Ville. Um dos mais importantes porque proporcionou uma grande reconfiguração imobiliária na região e viabilizou a atratividade de serviços, empreendedores locais, mais infraestrutura e serviços do poder público. Foi algo que se iniciou em 2009 e chegou a 2022, após 17 etapas distintas de lançamentos, novas unidades e moradias, além de investimentos sociais pela cidade.

Os empreendimentos lançados pela Direcional no Setor Total Ville começaram a ser construídos em 2009 e praticamente representaram o início das operações da construtora no Distrito Federal. Aquele ano acabou se tornando memorável na história da empresa. Mas seu início foi marcado por incertezas e cautela em decorrência de um evento global financeiro catastrófico - os desdobramentos e as sequelas da crise originada com a venda dos produtos financeiros conhecidos como subprime nos EUA. Talvez a maior crise financeira desde a quebra da bolsa de Nova York em 1929.

No Brasil, o ano de 2009 começara em recessão. O recuo de 0,8% no PIB no primeiro trimestre havia se somado à queda de 3,6% no quarto trimestre de 2008. O cenário era de desemprego. A produção industrial perdia força ao cair 14,5% em relação a dezembro anterior, o pior índice desde 1991. O Governo Federal havia lançado uma série de medidas, entre elas cerca de R\$ 25 bilhões em incentivos ou desonerações que, associadas a outras políticas, como diminuição dos juros pelo Banco Central, atuaram como "anticíclicas" e deram suporte à superação da recessão ao longo do segundo semestre. De janeiro a julho, a taxa Selic, por exemplo, caíra de 13,75% para 8,75%.

No mercado das empresas de capital aberto, tradicionais marcas e relevantes conglomerados industriais expostos ao risco cambial se viram diante do precipício.

Segmentos de mercado passaram por consolidação, marcas deixaram de existir, outras se fundiram durante aquele período.

Ao longo do ano, porém, o ritmo pré-crise foi sendo retomado. O crescimento da produção industrial durante os oito primeiros meses de 2009 trouxe uma recuperação generalizada da economia. Observou-se queda no nível de desemprego no mês de setembro, atingindo o menor patamar desde o início da série histórica. Também houve considerável evolução no consumo das famílias e aumento no índice de Confiança do Consumidor, especialmente em relação à economia local.

Em julho, o Sindicato da Habitação de São Paulo informou que o nível de emprego da construção civil no Estado de São Paulo havia retomado os níveis anteriores à crise, impulsionado também pelo alto volume de financiamento imobiliário protagonizado pela Caixa Econômica Federal.

Em abril, havia sido lançado o Programa Minha Casa, Minha Vida. Segundo a Caixa Econômica Federal, em 2009, foram concedidos R\$ 47 bilhões em financiamentos imobiliários, sendo que R\$ 14,1 bilhões foram direcionados para o programa MCMV. Foi a maior contratação de financiamentos habitacionais da história, corroborando o potencial do mercado imobiliário e do programa MCMV.

Com o foco e expertise em projetos populares de grande porte em regiões do país de baixa competitividade setorial, como Norte e Centro-Oeste, a Direcional estava posicionada de maneira diferenciada para aproveitar os benefícios do programa. Havia, por exemplo, encerrado o terceiro trimestre de 2009 com 47,7 mil unidades (85,5% do banco de terrenos, LandBank) elegíveis ao programa e com projetos em todas as faixas de renda.

Nesse contexto, a empresa fez um de seus mais relevantes movimentos em sua história de 42 anos de atuação. Em novembro de 2009, a Companhia concluiu o processo de abertura de seu capital ou IPO (oferta pública inicial), aderindo ao mais elevado nível de governança corporativa da B3, o Novo Mercado. Na operação, foram arrecadados R\$ 274 milhões para o caixa da Companhia, tendo sido emitidas 6.095.238 ações ao preço unitário de R\$ 10,50.

**b. Problema/Oportunidade:** *Problema e/ou oportunidade que originou o case apresentado, com descrição das principais dificuldades e dos obstáculos enfrentados.*

O macroambiente de negócios era bastante desafiador em 2009, conforme já relatado. No contexto Brasil, os desdobramentos da grande crise financeira mundial tiveram impactos relevantes, mas acabaram amortecidos pelas diversas medidas definidas no âmbito do Governo Federal. Ao longo do ano, o cenário foi ganhando ares de otimismo. O clima de incertezas que pairava no início do ano não prejudicou a evolução do setor de construção, e os números de lançamentos e vendas permitiram ampliar as perspectivas positivas para os próximos anos. Para a construção civil, uma das locomotivas do desenvolvimento nacional, a criação do Programa Minha Casa, Minha Vida foi uma notícia divisora de águas.

O foco e a experiência da Direcional em grandes projetos populares e a demanda específica das regiões que elegeu como prioridade de atuação - Norte e Centro-Oeste - colocaram a Companhia em posição privilegiada no setor. Nestes locais, enfrentava menor competição, uma vez que os concorrentes geralmente eram players locais, que não contavam com estrutura de capital competitiva e cujos produtos tinham pouca diferenciação.

À época, a Direcional já vinha acumulando experiência no desenvolvimento de grandes projetos. Seus resultados se mostravam cada vez mais robustos. No ano anterior, em 2008, lançou 23 empreendimentos que totalizaram Valor Geral de Vendas (VGV) de R\$ 945,3 milhões, um salto de 161% em relação a 2007. Os projetos alcançaram cerca de 388,4 mil metros quadrados e representaram mais 5.359 unidades ao portfólio da Companhia.

Era chegada a hora de ganhar escala, expandir a atuação e se tornar efetivamente um dos grandes players no mercado nacional imobiliário. O estoque de terrenos teve crescimento substancial. Ao fim de 2008, representava VGV total de R\$ 5,5 bilhões. Um ano depois, já era R\$ 6,9 bilhões, tendo Brasília como a localidade que mais havia crescido na estratégia da empresa, saindo de um VGV de R\$ 700 milhões para R\$ 2,45 bilhões, cerca de três vezes e meia.

No Distrito Federal, a Companhia havia feito aquisição de terrenos na região administrativa chamada Santa Maria. Terrenos amplos, com áreas extensas, seriam capazes de abrigar empreendimentos diversos no futuro, embora a localidade ainda fosse considerada bastante periférica em sua relação com as regiões mais centrais do município. Criada nos primeiros anos da década de 1990, sua origem remete a programas de assentamento de famílias de baixa renda do Governo do Distrito Federal. A região abrigou poucos anos depois o Polo JK, Polo de Desenvolvimento Juscelino Kubitschek, criado como fomento e atrativo a atividades industriais.

**c. Diagnóstico: Origem ou causa do desafio enfrentado e descrição da ação identificada como capaz de proporcionar a melhor solução ou aproveitamento da situação.**

Capitalizada por conta de parcerias e IPO, com credibilidade e expertise no mercado imobiliário residencial do segmento popular e econômico, navegando em um oceano ainda azul nas regiões Norte e Centro-Oeste com pouca concorrência, e diante do advento do Minha Casa, Minha Vida a impulsionar a realização do sonho da casa própria para centenas de milhares de famílias de baixa renda, a Direcional vislumbrou diversas oportunidades e ganhos de escala em suas atividades.

A área administrativa Santa Maria no Distrito Federal reunia as condições para a Companhia consolidar sua posição na região ao mesmo tempo em que entregava à população local novas moradias, novos endereços, até então pouco desejados.

A aquisição de terrenos extensos na localidade permitiria no futuro o pleno desenvolvimento de, praticamente, um novo bairro. Com a expansão de Santa Maria, e com as iniciativas do Governo do Distrito Federal em atrair indústrias e serviços à região, com potencial ocupacional para mais de 3 mil indústrias, milhares de empregos

e moradores, a perspectiva de crescimento da região estava dada. Ali seria um dos principais focos de atuação da empresa, tornando-se um de seus vetores de crescimento.

**d. Solução:** *Solução proposta, objetivos a atingir (se possível, quantificados) e estratégia desenvolvida, apresentando as principais características que demonstram a excelência da solução proposta.*

Diante da oportunidade, a Direcional Engenharia desenhou uma região povoada por seus empreendimentos. Ao longo dos anos, toda aquela localidade estaria repleta de famílias que necessitavam e sonhavam em ter a casa própria, um endereço, um local para se levar uma vida mais digna, com infraestrutura adequada.

Como o desenvolvimento de empreendimentos residenciais têm duração razoavelmente longa, acima de 36 meses, considerando desde a negociação dos terrenos, era preciso equacionar características dos produtos, sua adequação ao programa Minha Casa, Minha Vida, todo o ciclo de engenharia e de construção, perfil dos potenciais moradores, e toda a sorte de riscos para se viabilizar financeira, econômica e comercialmente as atividades em um prazo alongado.

O que seria uma visão de futuro - a plena ocupação dos extensos terrenos com empreendimentos da empresa - passou a ser desenhada. Mas sua implementação seria viabilizada por etapas, um produto por vez de modo a se fazer um processo controlado, na medida do possível, e em total sintonia com as necessidades de cada momento de sua implementação.

**e. Implementação/Execução:** *Descrição de como e quando foram executadas as ações planejadas, apresentando as principais características de cada uma das etapas.*

Com a visão de futuro, mas com os projetos viáveis no presente, a Direcional deu início a um de seus grandes feitos em sua história. Em agosto de 2009, lançou a primeira etapa do que passou a chamar Setor Total Ville. Aquele primeiro projeto previa 368 unidades, que alcançavam um Valor Geral de Vendas (VGV) de R\$ 39,9 milhões. A demanda foi intensa, alcançando a marca de 110 unidades vendidas em apenas um mês. Logo viria a segunda etapa, já em setembro. Um novo condomínio com 378 unidades e VGV de R\$ 43 milhões.

Com a experiência adquirida em outros projetos de grande escala pelo país, a Companhia dispunha de lideranças e equipes qualificadas e acostumadas ao trabalho em grandes dimensões tanto em incorporação, em engenharia quanto em comercial. Trabalhadores da região passaram a integrar as equipes de obras principalmente. Imobiliárias locais e corretores se associaram à Companhia no esforço de vendas e relacionamento com potenciais clientes.

A Engenharia, por exemplo, já trabalhava com metodologias que permitiam agilidade e grandes volumes. Ao longo do desenvolvimento do Setor Total Ville, implementou o método construtivo de parede de concreto com uso de formas de alumínio permite um processo 100% industrializado. O método alia ganho de escala, eficiência operacional

e valor ambiental. Em uma medição específica na praça de Belo Horizonte, ao longo de uma década, permitiu a redução de 85% no volume de resíduos em comparação ao método tradicional de alvenaria estrutural. Em 2021, valeria à Direcional o título de Empresa Ouro, no Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais (Sinduscon-MG), na gestão de resíduos.

Diante de todo o cenário já comentado de demanda reprimida e condições atrativas para famílias de baixa renda conquistarem sua moradia digna, o setor da construção civil seguiu em ritmo forte. Mais alguns meses naquele 2009 e a Direcional colocava à venda a terceira etapa do Total Ville em Santa Maria. Também com 378 unidades e um VGV de R\$ 43,7 milhões.

Logo nos primeiros meses de 2010, a Direcional lançava sua quarta etapa no Total Ville. Agora com 310 unidades e VGV de R\$ 33,2 milhões. Naquele período, o Governo Federal anunciava sua intenção de dar continuidade ao Programa Minha Casa, Minha Vida (MCMV), destinando mais R\$ 72 bilhões em subsídios para a construção de dois milhões de unidades residenciais até 2014.

O período trazia muitas expectativas ao setor imobiliário. Promessas de criação ou manutenção de milhares de empregos pelo país, geração de renda, combate ao déficit habitacional. O contexto socioeconômico e, sobretudo, político impôs uma agenda de enormes desafios às companhias do setor. Para a Direcional não seria diferente, apesar de todo seu investimento em fortalecer suas práticas de gestão, desenvolver soluções inovadoras em todas as áreas do negócio, transformar-se tecnologicamente, estabelecer novas metodologias de engenharia e de construção, qualificar suas equipes, fortalecer parcerias e manter uma visão de longo prazo.

Ao longo dos anos, a Companhia, mesmo com diversos desafios, seguiu seus planos e fez todas as entregas vislumbradas na grandiosidade do projeto do Setor Total Ville. Foram 17 etapas distribuídas de agosto de 2009, com o primeiro lançamento, a setembro de 2022 com a entrega final do último empreendimento. Nesse tempo, o Brasil experimentou os efeitos da crise financeira mundial, depois viveu uma de suas grandes crises econômicas na história republicana entre 2012 e 2014, passou por um novo impeachment de presidente e foi pego pela pandemia de Covid-19.

O próprio Programa Minha Casa, Minha Vida sofreu inúmeras modificações nas condições e regras de oferta de crédito com impactos para clientes e construtoras. Foi permeado por discussões políticas e técnicas, principalmente, sobre o montante necessário e, sobretudo, sua fonte de recursos. Mudou de nome e identidade.

A própria região de Santa Maria também se modificou no período. Houve situações recorrentes em que a população pressionou o poder público por mais presença, serviços de infraestrutura, saúde, segurança, educação e de malha viária e mobilidade urbana. A evolução da região, por vezes, foi questionada e tida como deficitária, o que poderia criar percepções negativas a potenciais moradores no médio e longo prazos ou mesmo a empreendedores, prestadores de serviço ou lojistas.

**f. Resultados:** *Dados quantitativos e/ou qualitativos que comprovem o sucesso obtido (unidades vendidas, repercussão, resultados financeiros, depoimentos, benefícios à comunidade, aspectos de preservação ambiental e ecológica e*

**outros), e que justifiquem e corroborem o padrão de excelência e a relevância do trabalho apresentado.**

Em setembro de 2022, a Direcional Engenharia entregou a Quadra 401, 17ª e última etapa do empreendimento Setor Total Ville, em Santa Maria. O empreendimento se encaixa no perfil do grupo 2 do Programa Casa Verde e Amarela (hoje Minha Casa, Minha Vida), voltado para famílias com renda a partir de R\$ 2.400,00, subsídio de até R\$ 29.000,00. Inclui espaço gourmet, piscinas adulto e infantil, área fitness descoberta, playground, duas churrasqueiras com instalações sanitárias, quadra gramada e espaços de convivência. Possui apartamentos de 2 e 3 quartos, sendo o terceiro suíte.

Mais 6,3 mil famílias vivem lá. O Setor Total Ville se tornou uma referência na cidade. Ao todo, ocupa uma área de 810.593 metros quadrados - o equivalente a 98 campos de futebol. Foram investimentos totais em 52 lotes, distribuídos em 12 lotes de uso residencial, 13 lotes comerciais, 20 de usos mistos, 1 EPU (Equipamento Público Urbano) e 6 EPCs (Equipamentos Públicos Comunitários). A infraestrutura do bairro, composta por sistema de água, esgoto, drenagem, pavimentação, energia elétrica e iluminação pública, orçada em 2011 aproximadamente R\$ 12 milhões, foi inteiramente executada pela Direcional e doada para as respectivas concessionárias e órgãos públicos.

Em paralelo, mas vinculada aos empreendimentos no Setor Total Ville, a Companhia desenvolveu várias obras de contrapartida socioambiental para beneficiar os espaços públicos e o meio ambiente no Distrito Federal. Ao longo deste período, investiu mais de R\$ 1,6 milhão na plantação de 144,6 mil mudas de árvores nos parques Recreativo Santa Maria, Asa Sul, Águas Claras e Luiz Cruls.

Outros R\$2,5 milhões foram direcionados à reforma e adaptação dos galpões existentes no Parque Ecológico do Cortado, visando à implantação do Hospital Veterinário Público (HVEP), juntamente com o Castromóvel, unidade móvel que realiza castração de animais, e serviços de vigilância para o período em que o hospital ficou sem uso.

A construtora também fez diversas obras no Parque Saburo Onoyama, em Taguatinga Sul. Melhorou estrutura como calçamento, pisos, mesas e bancos, tratamento físico-químico para a piscina recreativa do Parque, incluindo serviço de salva-vidas, reformou as cinco quadras poliesportivas, quadra de areia, lanchonete, sede administrativa do parque, banheiros masculinos e femininos e piscinas infantis e adulto.

O Parque de Uso Múltiplo da Asa Sul também recebeu investimentos, ganhando um pergolado de madeira para sombreamento natural. No Parque Prainha do Gama, a Companhia participa do projeto de revitalização do espaço. Estas obras tiveram investimento de mais de R\$ 4 milhões.

Já na Praça Central, que fica na Avenida Monumental, a empresa investiu R\$709 mil em obras de luminotécnica e infraestrutura elétrica, sinalização da pista de cooper, implantação do parquinho e dos equipamentos de ginástica, urbanização, mobiliários urbanos, calçadas, vegetação e forração.

Em melhorias viárias, a construtora executou a rotatória na Rodovia VC-371. Ela liga a avenida Monumental na VC-371 e leva até a BR-040. Executou também passarela de pedestres, proporcionando travessia da BR-040 mais segura.

Em 12 anos de incertezas no país e desafios sociais, sanitários, econômicos e políticos, a Direcional se transformou. Tornou-se resultado de toda a disciplina na gestão financeira, no foco na eficiência operacional, nas inovações tecnológicas e uso intensivo de dados em diversos processos e áreas, visão sustentável e, sobretudo, na capacidade de controle e execução das obras.

O Setor Total Ville tornou, literalmente, concreto o propósito da Companhia em transformar vidas e construir um futuro melhor. Representa a energia de equipes comprometidas em entregar, a despeito de toda sorte de dificuldades do contexto, algo que é maior do que todos e de grande impacto para milhares de pessoas e para uma cidade como Brasília.



## Evolução do Setor Total Ville

2008



2010



2013



2017





2020



2022

