

Os brasileiros que estão vencendo a crise

# Como vender 800 mil pneus/ano e crescer sempre

BRASILIA — A crise econômica pode criar condições para que uma empresa consolide sua posição no mercado e, mais do que isso, expanda suas atividades de maneira sólida, sem colocar em risco o seu equilíbrio financeiro. Para se chegar a essas condições é indispensável que a empresa tenha se antecipado à crise, preparando-se não só para enfrentar os momentos mais graves como também para aproveitar as oportunidades de negócio que surgem.

Essa, em síntese, é a filosofia do Grupo OK/Benfica, com sede em Brasília, que tem como atividade principal a revenda de pneus e nos últimos anos está expandindo e diversificando suas atividades sem recorrer a empréstimos e tornando-se imune às exorbitantes taxas de juros do mercado financeiro.

Luiz Estevão de Oliveira Neto,

Superintendente do Grupo OK, um empresário de 34 anos que, em 1970, deixou o terceiro ano do curso de Física da Universidade de Brasília para engajar-se de corpo e alma nos negócios do grupo, dá a receita para crescer durante a crise.

— Não fazer nada com recursos de terceiros e estar sempre muito bem informado, pois as regras do jogo da economia são alteradas até três vezes ao dia.

Luiz Estevão é filho do Presidente e proprietário do Grupo OK/Benfica, Lino Martins Pinto, 69 anos, que até hoje trabalha diariamente. O Grupo fatura hoje cerca de CR\$ 15,5 bilhões mensalmente, vende 800 mil pneus por ano e já atua nos setores agropecuário, de mineração, imobiliário, financeiro e na revenda de automóveis. O patrimônio do grupo é de CR\$ 60 bilhões.

## CRESCENDO COM BRASILIA

Em 1952 Lino Martins Pinto decidiu abandonar a fabricação de calçados no Rio de Janeiro e mudou-se para Uberlândia (MG), onde instalou a Recauchutagem de Pneus OK, pagando "royalties" pelo uso de uma patente norte-americana até o final da década de 1950. Uberlândia era uma grande consumidora de gasolina e, a partir deste dado, na avaliação de seu pai, deveria consumir muito pneu.

A recém-fundada empresa de recauchutagem receberia um impulso decisivo quatro anos depois, com o início da construção de Brasília, que propiciou rápido e vertiginoso surto de desenvolvimento na região. Por força da expansão do mercado, resultante da construção da capital, em 1958 o grupo já abria uma filial em Goiânia e em 1960, poucos dias antes da inauguração de Brasília, outra filial era aberta na nova capital federal.

A lição da crise, que até hoje parece nortear a filosofia do grupo, começou em 1973, época em que pretendia iniciar uma diversificação de suas atividades. Detonada a crise do petróleo, que fatalmente afetaria o mercado de pneus, o Grupo OK retraiu-se, procurou saldar todas as dívidas e preparou-se para enfrentar o pior, abandonando os planos de expansão.

— A crise do petróleo veio em 1973, mas a economia brasileira continuou como se nada tivesse acontecido por uns três ou quatro anos, período suficiente para

que o grupo consolidasse sua situação financeira, num momento em que as taxas de juros ainda eram baixas — relembra Luiz Estevão.

Na sua opinião, a defasagem entre o início da crise do petróleo e a ação do Governo para ajustar a economia à nova realidade imposta pelos altos custos da energia foi fundamental para o destino do Grupo OK.

Enquanto o grupo racionalizava seus custos operacionais, eliminava ou reduzia a dependência de empréstimos, a economia brasileira crescia, ignorando a crise. Em 1978/79, relata Luiz Estevão, o novo choque do petróleo forçou o Governo a tomar medidas mais drásticas de ajuste econômico, dando início ao período recessivo que perdura até hoje.

As expansões, que por precaução não foram feitas no início da crise do petróleo, puderam ser realizadas com maior facilidade no final da década de 70 e continuam até hoje, em aparente paradoxo com o quadro geral da economia brasileira, com retração da demanda e dos investimentos e agravamento dos problemas financeiros das empresas.

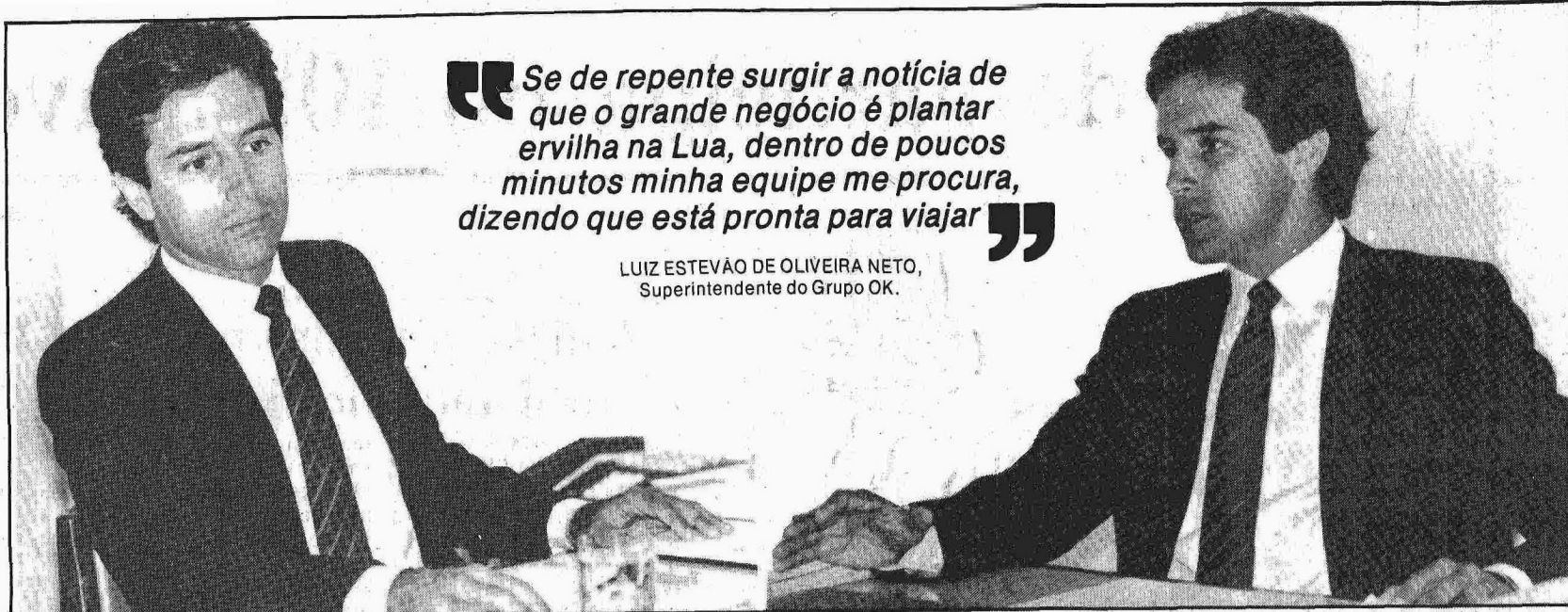
— Como havíamos nos preparado em 1973, em 1979, com a segunda crise do petróleo, estávamos em ótimas condições financeiras, com boa posição de capital. Tivemos, então, condições de realizar, com muito mais facilidades, os planos elaborados no início da década.

## ERVILHA NA LUA

Descentralizar as decisões e, ao mesmo tempo, deixar os canais abertos para que, do Diretor até o menos graduado funcionário, todos tenham acesso direto ao superintendente.

Esse é o esquema administrativo montado por Luiz Estevão para obter o que ele chama de "alto índice de rendimento e velocidade muito grande nas decisões".

Com terminais de telex na sa-



Se de repente surgir a notícia de que o grande negócio é plantar ervilha na Lua, dentro de poucos minutos minha equipe me procura, dizendo que está pronta para viajar

LUIZ ESTEVÃO DE OLIVEIRA NETO, Superintendente do Grupo OK.



Luiz Estevão e o pneu, começo de tudo

## CRESCENDO E DIVERSIFICANDO

**MINERAÇÃO** — Bondok, empresa com alvarás de pesquisa numa área de 540 mil hectares em Goiás e no Pará.

**AGROPECUÁRIA** — Maior produtor de soja do Distrito Federal, com 100 mil sacas na safra atual e área plantada de 3,8 mil hectares.

**IMOBILIÁRIO** — Estoques de áreas no plano piloto de Brasília.

Terrenos que garantem a construção de dois mil apartamentos. **FINANCEIRO** — Permite que o Grupo financie vendas da empresa comercial e gera grande economia. **REVENDA DE AUTOMÓVEIS** — Três concessionárias Fiat e negociações para a abertura de concessionárias de outras montadoras.

la, ele recebe consultas de todas as 56 lojas espalhadas por nove estados e pelo Distrito Federal.

— Um gerente de vendas de Marabá pode passar um telex sobre determinada venda que foge aos nossos padrões e que ele não tem autoridade para decidir sozinho. Como estou sempre aqui na sede, posso dar a resposta enquanto o cliente espera no balcão.

Casado há nove anos, pai de três filhos, Luiz Estevão não se arrepende de ter abandonado o curso de física para se dedicar ao comércio, decisão forçada pelo fechamento do Congresso Nacional, em 1969, que provocou um esvaziamento de Brasília e influenciou no comportamento das vendas.

Além de estudante de física, Luiz Estevão era piloto de automóveis e, em 1974, chegou a sagrar-se vice-campeão brasileiro, formando dupla com Paulo Guaraciaba, na categoria Stock-Car. Nas fotos da época

aparece o ex-companheiro de equipe, Nelson Piquet, hoje campeão mundial de Fórmula Um.

Luiz Estevão afirma que o Grupo Benfica tem agilidade e conta com "ótimo ambiente de trabalho e espírito de equipe".

— Se de repente surgir a notícia de que o grande negócio é plantar ervilha na Lua, dentro de poucos minutos minha equipe me procura, dizendo que está pronta para viajar — afirma com bom humor, numa imagem criada exatamente para expressar o entrosamento e o empenho de seus funcionários.

Dirigido dentro de uma estrutura familiar, o Grupo OK/Benfica, segundo seu Superintendente, gratifica os empregados. Não há sequer uma regulamentação interna sobre essa gratificação, mas, embora não revele valores, Luiz Estevão garante que todos os anos ela é distribuída conforme critérios fixados pela diretoria.

## GANDE SALTO

Após as cautelas empresariais tomadas no início da década passada, o Grupo OK deu um grande salto em 1980, quando fechou excelente negócio, quase por acaso. Interessado em adquirir o Grupo Irmãos Ferreira, com uma rede de lojas no Estado de São Paulo, Luiz Estevão, antes de fechar a operação, procurou a Firestone, fornecedora do grupo, para garantir uma cota de pneus que justificasse o novo investimento. Afinal, era uma época em que havia carência de oferta de pneus e, sem a garantia de fornecimento do fabricante, não se justificava a aquisição de novas lojas.

No escritório da Firestone, recebeu uma proposta com a qual nunca sonhara, "mas que era exatamente o sonho do grupo": a oferta, por US\$ 800 mil, da rede de revendedores Benfica, com 32 lojas em São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro, área em que se vende 70 por cento dos pneus do país.

O próprio Luiz Estevão pediu para verificar o balanço da empresa e, após analisar o patrimônio líquido e o faturamento da Benfica, fechou o negócio "em menos de 30 minutos, dando um sinal de US\$ 50 mil".

O Grupo Benfica não só permitiu a expansão do Grupo OK, como ofereceu sua estrutura gerencial, muito superior à estrutura do comprador. A Firestone decidira vender a Benfica porque a empresa estabelecia uma concorrência problemática com os demais revendedores.

A incorporação multiplicou por quatro o faturamento da OK em apenas seis meses: em junho de 1980, quando foi vendida, a Benfica faturava Cr\$ 70 milhões mensais, enquanto a OK, no mesmo mês, havia faturado Cr\$ 100 milhões. Em dezembro do mesmo ano, o faturamento conjunto subiu para Cr\$ 650 milhões.

— Em cinco meses o investimento estava pago — informou Luiz Estevão.

## DIVERSIFICAÇÃO

Com a criação de uma incorporadora, o Grupo OK Benfica está investindo alto no mercado imobiliário de Brasília, dentro do espírito que consagra sua iniciativa: nos momentos de crise há ótimas oportunidades de investimento. Luiz Estevão acredita que o mercado imobiliário fatalmente reagirá, dentro de três ou no máximo quatro anos. Convicto, revela que o grupo "está comprando todas as áreas possíveis no Distrito Federal", formando estoques para uma construção em larga escala, tão logo o mercado imobiliário experimente reação.

Só no plano piloto de Brasília, já considerado esgotado em termos de áreas para construção, o Grupo OK Benfica é proprietário de terrenos que garantem a construção de cerca de dois mil apartamentos.

Na mineração, o grupo criou há um ano a Bondok, que já dispõe de alvarás de pesquisa numa área total de 540 mil hectares, nos estados de Pará e Goiás. Ainda este ano serão iniciadas lavras experimentais em duas áreas. As pesquisas estão no estágio inicial, mas numa área de cerca de 40 mil hectares, há reservas de ouro estimadas em 30 toneladas, o equivalente a cerca de Cr\$ 600 milhões.

Na agropecuária, o Grupo OK Benfica já ocupa a posição de

maior produtor de soja do Distrito Federal, com 100 mil sacas na atual mais 4,2 mil hectares no cerrado, para expandir as plantações.

Em mais um ramo de atividades, a revenda de Automóveis, conta com três concessionárias Fiat e só não ampliou sua rede por determinação da própria Fiat, que alegou ser contrária à concentração de um número muito grande de concessionárias em uma mesma empresa. Acreditando que o mercado de automóveis ainda será rentável nos próximos anos, Luiz Estevão revela que a OK Automóveis já está em entendimentos com outros fabricantes, para a abertura de novas concessionárias.

A criação de uma financeira foi uma consequência natural da expansão do grupo. Além de permitir maior competitividade, a financeira rende bons dividendos. Luiz Estevão afirma que, se financiasse as vendas como empresa comercial, as despesas financeiras nos empréstimos para venda ao consumidor seriam da ordem de 18 por cento, enquanto que com financeira própria essas despesas caem para menos de três por cento. Resultado: só a economia de impostos foi suficiente para pagar a carta-patente, comprada por Cr\$ 600 milhões e já avaliada em Cr\$ 6 bilhões.



Na financeira, Luiz Estevão com o pai, Lino Martins Pinto (à direita), um assessor e secretárias