

GERANDO E COMPARTILHANDO VALOR NO SETOR DE HABITAÇÃO PARA BAIXA RENDA

POR **CARLOS ARRUDA, ERIKA BARCELLOS E FABIAN SALUM**

Com o objetivo e o slogan de “realizar o sonho da casa própria” da população de baixa renda, em 2017 a MRV se tornou a maior empresa de construção residencial no Brasil e uma das maiores do mundo. Com sede em Belo Horizonte, Minas Gerais, a companhia está presente em 148 cidades e 22 estados da federação, onde seus mais de 22 mil empregados produzem um apartamento a cada três minutos. O foco consistente em construir com baixo custo e agregar valor para os clientes – através de financiamento, projetos diferenciados, localização dos empreendimentos, assistência técnica e outros serviços – permitiu à empresa crescer no mercado de construções para baixa renda, nas décadas de 1980 e 1990.

Em busca da liderança no setor, a MRV abriu seu capital em 2007. A partir daí, cresceu vertiginosamente, principalmente após o lançamento, pelo governo federal, do Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), em 2009, que facilitou a conquista da casa própria pelas famílias de baixa renda. Com o objetivo de diminuir o déficit habitacional brasileiro, o programa visava a produção e oferta de

novas moradias populares, com preços subsidiados. A *expertise* da MRV nesse mercado se alinhava aos objetivos do programa, o que permitiu à empresa aprimorar e se beneficiar de um modelo de negócios centrado na criação de valor para os seus *stakeholders*.

A grave crise enfrentada pelo Brasil, entre 2012 e 2017, afetou profundamente o mercado da construção. Os distratos (devolução às construtoras dos imóveis adquiridos) aumentaram e os bancos ficaram mais restritivos na concessão de crédito, dificultando as vendas. Devido ao enorme déficit habitacional no setor de baixa renda, a crise não atingiu a MRV e seus concorrentes da mesma forma que afetou as construtoras focadas no consumidor de média/alta renda. Mesmo assim, diversos concorrentes de menor porte entraram em falência ou amargaram prejuízos. A construtora mineira detinha perto de 12% do mercado de habitações para baixa renda, investia em novos negócios – logística, loteamento urbano, inovações ambientais e novas técnicas construtivas – e na entrega de megaempreendimentos com infraestrutura, urbanização e paisagismo similares a bairros completos.

Os líderes da empresa pretendiam passar de 40.000 para 60.000 unidades produzidas anualmente, sem alterações no seu modelo de negócios ou mudanças substanciais na estrutura organizacional. Mas, tinha uma dependência dos programas de governo que utilizavam recursos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) no financiamento e/ou subsídios para aquisição de moradias populares. A capacidade de gerenciar o risco de um possível bloqueio governamental do uso desses recursos era limitada. Por outro lado, o grande déficit habitacional do país favorecia a manutenção do *status quo* ou a introdução de novos instrumentos governamentais para o desenvolvimento de moradias populares. Era nesse contexto que Rafael Menin e Eduardo Fisher, copresidentes da MRV, avaliavam como o modelo de negócios da empresa evoluiria nas próximas décadas.

De 2014 a 2017, a MRV fez grandes investimentos para formar um *land bank* robusto, acreditando que conseguiria crescer ocupando os espaços disponíveis nas cidades onde já atuava. Certa de que a maioria dessas praças era subabastecida pela empresa e seus concorrentes, a construtora decidiu promover maior dispersão entre as lojas (obras) e realizar mais lançamentos nesses locais, gerando maior estoque e favorecendo o aumento das vendas.

CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE VALOR A estratégia adotada ao longo de sua trajetória, embasada em uma cultura altamente unificada, determinou a forma de interação da MRV com seus principais *stakeholders* – clientes, empregados, agentes financeiros, fornecedores, investidores, governo e sociedade –, gerando e capturando valor na relação com eles e seus modelos de negócios.

O maior público-alvo da companhia são os jovens das classes C e D, com renda inferior a R\$ 3 mil, interessados no primeiro imóvel para formar suas famílias. Desde o lançamento do Minha Casa Minha Vida, a empresa atua exclusivamente no segmento de baixa renda, especialmente nas faixas 2 e 3 do programa, que beneficiam famílias com limites de renda bruta de R\$ 3.600 e R\$ 6.500, respectivamente. As plantas dos apartamentos são padronizadas e buscam o máximo aproveitamento do espaço (45 m², dois quartos, uma vaga de garagem e área de lazer). Localizados em áreas com infraestrutura comercial, que integram condomínios fechados de baixo custo, os apartamentos custam, em média, R\$ 150 mil.


O produto MRV é resultado de um processo de padronização de cada etapa da construção. Já na concepção do projeto, os arquitetos, engenheiros e consultores seguem um manual, baseado no melhor aproveitamento possível do espaço e na redução de custos. Assim, a empresa consegue ter mais agilidade e gastar menos com estrutura. A utilização de kits hidráulicos, portas prontas, paredes de concreto moldadas *in loco*, lajes içadas e peças pré-moldadas apresenta um diferencial operacional em relação aos seus concorrentes. A empresa oferece hoje 10 produtos-base em cerca de 150 cidades. Suas linhas de produto (Eco, Bio e Premium) acomodam ideias e inovações que ela mesma desenvolve – preparação para receber redes de transmissão de dados via *Wi-Fi* nas áreas comuns dos residenciais, tomadas com entrada USB, sistema de segurança, geração de energia fotovoltaica, disponibilidade de *bikes* MRV e pomar.

Relacionamento com clientes

A MRV trabalha ao lado dos clientes, desde a aprovação de crédito até o gerenciamento dos condomínios, e não interrompe a relação na entrega das chaves, o que reforça sua imagem e ajuda na fidelização. Com o tempo, o cliente ganhou importância e status, tanto na estratégia interna de especialização desse nicho comercial quanto devido a fatores externos, como o aumento da concorrência, atuação em mercados mais exigentes, ampliação do código de defesa do consumidor, implantação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) e popularização das redes sociais. Com o desenvolvimento de novos produtos, processos e técnicas construtivas, junto aos parceiros, e a introdução de novos planos de financiamento para os clientes, a empresa tem procurado gerar mais valor para os clientes do que seus concorrentes.

Para manter a valorização dos seus empreendimentos pelos clientes e evitar distratos no nicho de habitação de baixo custo, a MRV se preocupa em educar e agregar valor ao cliente por meio de serviços. Por isso, fornece dicas de manutenção preventiva e gestão financeira, além de serviços para os condôminos.

A MRV é hoje a maior construtora e incorporadora do Brasil, o que traz segurança para os seus clientes quanto à entrega das obras. Possui uma marca forte, considerada *benchmark* em seu nicho



de atuação, desenvolvida e mantida com base em uma estratégia de marketing digital, na qual vem apostando desde 2006. Essa estratégia permite a atuação em escala e com baixo custo.

Relacionamento com corretores e imobiliárias

Em 2015, a MRV registrou um aumento significativo no número de distratos, correspondente a 34% do total de unidades vendidas naquele ano. Isso acontecia porque as instituições financeiras negavam o crédito aos compradores, o que gerava insatisfação entre os clientes e os corretores, pois os compradores pagavam a comissão aos vendedores e, depois, eram surpreendidos com a reprovação do crédito. Voltavam então aos corretores, exigindo a devolução da comissão paga. Além de afetar negativamente a marca, esse problema prejudicava a eficiência da empresa e os resultados das instituições financiadoras.

Em 2016, a construtora levou a análise de crédito dos clientes para o seu processo de comercialização e condicionou as vendas à aprovação do crédito pelas instituições financeiras. Ao mesmo tempo, modificou as regras da comissão dos corretores, deixando uma parte para ser paga no desligamento, quando os clientes com crédito aprovado vão para a CEF. O novo modelo de vendas possibilitou um grande ganho de eficiência – a empresa conseguiu reduzir significativamente seus distratos e se dimensionar para o volume adequado de vendas.

A ESTRATÉGIA ADOTADA AO LONGO DE SUA TRAJETÓRIA, EMBASADA EM UMA CULTURA ALTAMENTE UNIFICADA, DETERMINOU A FORMA DE INTERAÇÃO DA MRV COM SEUS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS

Relacionamento com agentes financeiros

Em geral, os projetos de desenvolvimento imobiliários se caracterizam por fortes saídas de caixa durante a fase de construção, resultando em crescentes fluxos negativos acumulados, já que as entradas correspondem a menos de 30% do valor geral de vendas do projeto. No entanto, ao obterem financiamento do “Crédito Associativo”, junto à Caixa Econômica Federal (CEF) ou ao Banco do Brasil, construtoras e incorporadoras recebem até 100% do VGV (Valor Geral de Vendas) durante a fase de construção. “A MRV sempre atuou, desde sua fundação, com crédito associativo, que consiste em conseguir o financiamento para um cliente desde o início da obra e ir recebendo os recursos dos bancos

gradativamente, em razão da evolução percentual da obra”, explica José Adib Simão, diretor executivo de Crédito Imobiliário.

A empresa trabalha simultaneamente com duas formas de obtenção de capital para os seus empreendimentos: recebido por pessoas físicas (PF) e por pessoa jurídica (PJ), através de instituições financeiras como a CEF e o Banco do Brasil, no modelo de crédito associativo. Os primeiros 30 dias de obra são financiados inteiramente pela construtora, sendo posteriormente injetado o capital de PF. Encaminhada a construção, a empresa recebe o aporte de PJ, proporcional à conclusão das etapas. Com os juros extremamente baixos desse capital e a eficiência na comercialização das unidades, consegue intensificar os trabalhos e concluir rapidamente os empreendimentos. Ainda terá 24 meses de prazo para o pagamento do capital recebido por PJ.

Executivos da MRV destacam que o negócio da CEF no programa Minha Casa Minha Vida se movimenta melhor graças à alta capilaridade e qualidade da gestão da empresa e à forma como conduz a atração de clientes, avaliação e entrega para a instituição financeira. Isso gera um ótimo relacionamento entre as duas organizações.

Outra contribuição da empresa é a alta qualidade dos seus produtos e serviços, que se reflete não

apenas na valorização dos empreendimentos pelos clientes, colaborando na redução de distratos, mas também na definição de um padrão mais elevado de qualidade a ser seguido pelas outras construtoras e incorporadoras do Minha Casa Minha Vida.

Relacionamento com colaboradores

O compartilhamento de valor com os colaboradores é pautado pela forte cultura da MRV, desenvolvida ao longo da sua trajetória. Cobrança, metas, perseverança, rigidez na busca por redução de custos, informalidade, abertura para ouvir a opinião dos empregados e valorização de quem veste a camisa da empresa são algumas características culturais que se devem ao estilo de gestão do seu fundador e líder, Rubens Menin. A proximidade e a informalidade imperam na cúpula da empresa e são transmitidas para os demais níveis da organização, contribuindo para a eficiência e integração entre as áreas. Dessa forma, há flexibilidade e liberdade para os funcionários de todos os graus hierárquicos interagirem com a diretoria, discutindo estratégias e dificuldades do dia a dia.

Reconhecimento, recompensa, estímulos e treinamentos são valores compartilhados com os colaboradores há décadas. A empresa mantém diversos mecanismos de premiação, como a participação



nos lucros, por meio de uma remuneração variável generosa e oportunidades de aquisição de ações. A meritocracia guia esses mecanismos, com base em métricas bem definidas.

A empresa busca um relacionamento de longo prazo com os seus colaboradores, desde a contratação de um estagiário, até sua efetivação, permanência e alocação. Assim, a formação de “pratas da casa” é comum na MRV. Usando a linguagem interna, o sucesso se deve aos funcionários que compõem o “núcleo duro” da organização – aqueles que têm “sangue verde” – “pratas da casa”. Esses colaboradores conhecem bem os processos e sabem a quem recorrer no desenvolvimento de suas atividades. Além de serem confiáveis e comprometidos, dão uma atenção especial aos custos, resultados e prazos de suas atividades.

Na matriz da MRV, há um painel de controle dos indicadores de todos os seus empreendimentos e relatórios gerenciais, disponibilizados com frequência. O copresidente Eduardo Fisher, que iniciou sua carreira como estagiário na empresa, revela que cresceu ouvindo o mantra “quem não mede, não gerencia”.

Inovações em processos para aumentar a eficiência são constantes. A busca e implantação de novos produtos, tecnologias e métodos de produção são práticas que ocorrem através de experimentação. O tamanho da empresa permite que isso aconteça sem receios e a experimentação em pequena escala pode gerar a adoção de inovações em larga escala.

Relacionamento com empreiteiras, corretores e imobiliárias

Em seus empreendimentos atuais, a MRV mantém 50% de mão de obra própria e a outra metade terceirizada, mas a meta é chegar a 65% de mão de obra própria. Os operários contratados têm salário fixo e ganho adicional por produtividade, que poucas empresas do setor oferecem.

A construtora realiza diversas ações para manter um bom ambiente nas obras, como a busca pela limpeza no empreendimento, com a execução das áreas comuns antes das outras, e cursos relacionados à segurança nas obras, que atendem e excedem a legislação. Com o projeto “Escola Nota 10”, a MRV também investe em qualificação profissional no local e horário de trabalho do operário. A companhia já implantou mais de 170 escolas de

O COMPARTILHAMENTO DE VALOR COM OS COLABORADORES É PAUTADO PELA FORTE CULTURA DA MRV, DESENVOLVIDA AO LONGO DA SUA TRAJETÓRIA

alfabetização, inclusão digital e profissionalizante em seus canteiros de obras. Quanto à força de vendas, as imobiliárias contam com o apoio exclusivo de um corretor da MRV.

Relacionamento com fornecedores

A escala, pagamento em dia, presença nas principais cidades do Brasil e constância da atuação da MRV em cada localidade onde está presente são importantes benefícios para os seus fornecedores. Vários deles se expandiram regionalmente, por meio de contratos a preço de custo com a empresa (sem contar os custos administrativos), que abriram portas para a captura de novos clientes lucrativos nas regiões onde houve expansão.

A MRV quer desenvolver relacionamentos de longo prazo com os fornecedores, criando oportunidades de crescimento, de forma interativa. Ao mesmo tempo em que pressiona por menores custos, busca padronizar produtos que contribuam para a otimização dos processos e redução dos custos dos fornecedores. A prestação de serviços é pautada por relacionamentos de longo prazo com calculistas, projetistas e consultores renomados.

Ao pressionar seus fornecedores a reduzirem custos, mantendo a qualidade dos produtos, a construtora também estimula inovações em processos e o desenvolvimento de produtos inovadores. O conhecimento diferenciado que possui sobre o setor de habitação para baixa renda contribui para que os fornecedores consigam desenvolver produtos que atendam às suas necessidades e dos seus clientes.



O VALOR CRIADO PARA OS CLIENTES É ESTENDIDO AOS MUNICÍPIOS, POIS A MRV REALIZA FREQUENTES BENFEITORIAS PARA AS COMUNIDADES LOCAIS, ESPECIALMENTE EM SEUS MAIORES EMPREENDIMENTOS

Relacionamento com municípios

O valor criado para os clientes é estendido aos municípios, pois a MRV realiza frequentes benfeitorias para as comunidades locais, especialmente em seus maiores empreendimentos. A construção de ruas, praças, escolas e postos de polícia, que fazem parte da negociação com os municípios, valorizam os empreendimentos da empresa e geram alto impacto social nas regiões onde atua. Alguns desses empreendimentos são verdadeiros bairros, com completa infraestrutura de urbanização e paisagismo de ponta.

Relacionamento com investidores

O setor da construção civil convive com uma alta sazonalidade, o que explica a falência de empresas

nos períodos de menor demanda. Para lidar com esse risco, a MRV mantém um caixa alto. Logo após o IPO, a empresa viveu um momento de imaturidade em termos de relacionamento com os investidores. Sentiu-se pressionada a crescer e atender às expectativas de curto prazo dos investidores, o que resultou em decisões que favoreceram o crescimento com pequena redução de margens. “Após o IPO, fizemos alguns negócios equivocados. Naquele momento, tínhamos políticas muito curto prazistas. (...) Olhar para o longo prazo foi um aprendizado”, revela Rafael Menin. O fato de a família Menin deter 35% das ações da empresa favorece essa visão de longo prazo.

O crescimento pós-IPO, a partir de 2007, ocorreu de forma acelerada, mas o “núcleo duro” da empresa não cresceu com a mesma velocidade. Em 2013, o pior ano financeiro da companhia, momento crítico de crise econômica mundial, a MRV lucrou R\$ 350 milhões. O período 2014-2016 se caracterizou pela “arrumação da casa” – a empresa não cresceu, mas se estruturou e melhorou seus processos. Estava preparada para o seu terceiro ciclo de crescimento.

VISÃO DE FUTURO A visão de futuro da MRV é ser a segunda maior empresa do mundo no setor de construção de habitação para baixa renda, com produção de 500 mil unidades nos próximos 10 anos. Na opinião de seus copresidentes, um desafio ousado, porém viável e capaz de motivar suas equipes. Nessa visão, as ameaças e oportunidades também estão sendo consideradas. O risco do uso

do FGTS para outros fins e/ou desestabilização do programa Minha Casa Minha Vida é o principal. A gestão desse risco passa pelo monitoramento constante do cumprimento das regras do programa. A empresa atua por meio de associações do setor de construção, que interagem de forma ativa com os principais operadores e agentes do programa. No entanto, não há medidas concretas que possa tomar para impedir mudanças nas regras dos programas de financiamento de habitação de baixo custo no país.

Uma ruptura súbita no PMCMV geraria forte impacto nas operações da MRV, influenciando negativamente seu valor no mercado de ações. Mas, sua confortável situação de caixa permitiria a sobrevivência simultânea com ações para mudanças no seu modelo de negócios. Voltar a fornecer financiamento próprio para os clientes, como já fez anteriormente, é uma opção para a empresa, em caso da desestabilização do Minha Casa Minha Vida.

Ao mesmo tempo em que assume o risco de descontinuidade de programas governamentais, a MRV tem consciência de que as mudanças de hábitos dos clientes podem gerar impactos relevantes no seu modelo de negócios. A tendência mundial de adoção do modelo de aluguel, em detrimento da compra de uma habitação, levou a empresa a iniciar um novo negócio, voltado para a locação de moradias de baixa renda. Mas, essa tendência ainda não é forte no Brasil, e o alto déficit habitacional do país

deve permitir a manutenção do modelo tradicional nos próximos 10 anos.

Em contraste com as ameaças, as oportunidades respaldadas pelo alto déficit habitacional apontam para a adoção de inovações que aperfeiçoem os produtos e serviços da empresa. A MRV acompanha as novas tecnologias e não as considera potencialmente disruptivas para o setor de construção civil. Além de buscar inovações em processos que permitam reduzir custos mantendo a qualidade, mantém uma estratégia de inovação voltada para a sustentabilidade. Os líderes da empresa estão motivados a adotar energias renováveis nos empreendimentos que constroem. Com investimentos previstos de R\$ 800 milhões nesse tipo de tecnologia, nos próximos cinco anos, a empresa espera que até 2021 todos os seus empreendimentos adotem a energia fotovoltaica, que pode gerar redução de até 80% na conta de luz dos condomínios.

CARLOS ARRUDA é professor e coordenador do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.

ERIKA BARCELLOS é professora convidada da Fundação Dom Cabral na área de Inovação e Empreendedorismo.

FABIAN SALUM é professor e pesquisador de Estratégias Competitivas e Inovação da Fundação Dom Cabral.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

FAIXAS 2 e 3 do Minha Casa Minha Vida atraem mais incorporadoras e ampliam concorrência. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 17 jul. 2016. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2016/07/17/internas_economia,784569/faixas-2-e-3-do-mcmv-atraem-mais-incorporadoras-e-ampliam-concorrencia.shtml>. Acesso em: 3 nov. 2017.

QUINTÃO, Chiara. Construtoras ampliam disputa por faixa 2 do Minha Casa, Minha Vida. **Valor Econômico**, São Paulo, 8 jun. 2015. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/empresas/4083368/construtoras-ampliam-disputa-por-faixa-2-do-minha-casa-minha-vida>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

ROCKMANN, R. Até 2024, Brasil terá de proporcionar moradia para 20 milhões de famílias. **Carta Capital**, São Paulo. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/especiais/infraestrutura/ate-2024-Brasil-tera-de-proporcionar-moradia-para-20-milhoes-de-familias-4978.htm>>. Acesso em: 3 nov. 2017.

SIENGE PLATAFORM. **Minha casa, minha vida**. Disponível em: <<https://www.sienge.com.br/minha-casa-minha-vida/>>. Acesso em: 24 jan. 2019.