



www.fdc.org.br

Para ser relevante.



MRV ENGENHARIA: GERANDO E COMPARTILHANDO VALOR NO SETOR DE HABITAÇÃO PARA BAIXA RENDA NO BRASIL

Carlos Arruda, Erika Barcellos e Fabian Salum | 2018

MRV ENGENHARIA: GERANDO E COMPARTILHANDO VALOR NO SETOR DE HABITAÇÃO PARA BAIXA RENDA NO BRASIL

Carlos Arruda, Erika Barcellos e Fabian Salum

“Existe um déficit habitacional monstruoso e crescente no Brasil. Temos uns 20, 30 anos pela frente de bom potencial para nosso negócio. Podemos crescer simplesmente ocupando espaços que estão vazios hoje nas praças onde a gente opera.” Eduardo Fisher, Copresidente da MRV

“Não sei qual será o modelo (de negócios), mas haverá demanda para compra, aprovação, construção e entrega de obras de boa qualidade por muito tempo no Brasil.” Rafael Menin, Copresidente da MRV

Com o objetivo e o slogan de “Realizar o sonho da casa própria” para pessoas de baixa renda, em 2017 a MRV tinha se tornado a maior empresa de construção residencial no Brasil e uma das maiores do mundo. Com sede em Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais, estava presente em 148 cidades e 22 estados do país, onde seus mais de 22 mil empregados produziam um apartamento a cada 3 minutos. O foco consistente da empresa em construir com baixo custo, mas sempre atenta a agregar valor para os seus clientes, seja através de financiamento, projetos diferenciados, localização dos empreendimentos, assistência técnica e outros serviços aos clientes, a permitiu crescer no mercado de construções para baixa renda nas décadas de 80 e 90.

Buscando a liderança no seu setor, a empresa abriu o seu capital em 2007 e, a partir de então, cresceu vertiginosamente, especialmente após o lançamento do Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), em 2009¹. Visando diminuir o déficit habitacional brasileiro, o PMCMV estava orientado à produção e oferta de novas moradias populares, a preços subsidiados. A *expertise* da MRV no mercado de construção para baixa renda vinha ao encontro dos objetivos do PMCMV, o que permitiu que a empresa aprimorasse e se beneficiasse de um modelo de negócios marcado pela criação de valor para si e para diversos atores, como clientes, investidores, empregados e fornecedores, agências financeiras, o governo e a população brasileira.

No período de 2012 a 2017, o Brasil sofria com uma crise que afetou profundamente o mercado de construção brasileiro. Os distratos² cresceram e os bancos ficaram mais restritivos quanto à concessão de crédito, dificultando as vendas. Entretanto, dado o enorme déficit

¹ O PMCMV é um programa do Governo Federal que busca facilitar a conquista da casa própria para as famílias de baixa renda, subsidiando a aquisição de casa ou apartamento próprio para famílias com renda de até 1,6 mil reais e facilitando as condições de acesso ao imóvel para famílias com renda de até 5 mil.

O programa tem cinco modalidades para a Faixa 1 de renda (famílias com renda de até 1,6 mil reais): empresas, entidades, FGTS, municípios com até 50 mil habitantes e rural. Cada modalidade atende um público específico. Os recursos do PMCMV são do orçamento do Ministério das Cidades repassados para a Caixa Econômica Federal.

² Distratos ocorrem no mercado imobiliário quando as pessoas devolvem para as construtoras os imóveis adquiridos.

habitacional no setor de baixa renda do país, a crise não atingiu a MRV e os seus concorrentes da forma como atingiu empresas do setor da construção civil focadas em clientes de média/alta renda. Mesmo assim, diversos concorrentes da MRV de menor porte entraram em falência ou amargaram prejuízos.

A construtora e incorporadora mineira, entretanto, vinha obtendo bons resultados. Em 2016, o lucro líquido somou 574 milhões e a margem líquida foi de 13,1% (ver Anexo 1). Sempre buscando maior eficiência e satisfação dos clientes, a empresa detinha cerca de 12% do mercado de habitações para baixa renda, investia em novos negócios nas áreas de logística, loteamento urbano, inovações ambientais, novas técnicas construtivas e até mesmo na entrega de megaempreendimentos com infraestrutura, urbanização e paisagismo similares a bairros completos.

Os líderes da MRV acreditavam que poderiam expandir sua produção de 40.000 unidades / ano para 60.000 unidades / ano sem alterações no seu modelo de negócios e sem substanciais mudanças em sua estrutura organizacional. Entretanto, a dependência de programas de governo, como o PMCMV, caracterizados pela utilização de recursos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS)³ para o financiamento e/ou subsídios para a aquisição de moradias populares, era uma realidade para a empresa. A capacidade da MRV de gerenciar o risco de um possível bloqueio governamental do uso desses recursos para moradias populares era limitada. Por outro lado, o grande déficit habitacional do país favoreceria a manutenção do *status quo* ou a introdução de novos instrumentos governamentais para o desenvolvimento de moradias populares. Nesse contexto, Rafael Menin e Eduardo Fisher, copresidentes da MRV, avaliavam como o atual modelo de negócios da MRV evoluiria nas próximas décadas.

I. FUNDAÇÃO DA MRV E O CONTEXTO DA HABITAÇÃO BRASILEIRA

A história da MRV Engenharia teve início em 1979, ano de fundação da empresa. Fruto do sonho dos engenheiros recém-formados Mário Lúcio Pinheiro Menin e Rubens Menin Teixeira de Souza, juntamente com a Vega Engenharia Ltda., a MRV foi concebida ao final da década de 70 com o objetivo de construir e incorporar empreendimentos na cidade de Belo Horizonte.

Criada em um contexto turbulento de desaceleração do crescimento do produto interno e adoção de uma política econômica centralizada no controle da base monetária, a empresa enfrentou muitos desafios nos seus primeiros anos de vida. Logo em 1982, confrontou a crise econômica mais severa da história brasileira. Orientada pelo trabalho em equipe e pela padronização dos seus empreendimentos, atravessou a década de 80 crescendo sob um forte regime de controle de custos, em um cenário de austeridade, inflação anual em torno dos 100% e elevadas taxas de juros.

³ Todo trabalhador brasileiro com contrato de trabalho formal, regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e, também, trabalhadores rurais, domésticos, temporários, avulsos, safreiros e atletas profissionais têm direito ao FGTS. Criado para proteger o trabalhador demitido sem justa causa, o FGTS é constituído de contas vinculadas, abertas em nome de cada trabalhador, quando o empregador efetua o primeiro depósito. O saldo da conta vinculada é formado pelos depósitos mensais efetivados pelo empregador, acrescidos de atualização monetária e juros.

Em 1986, começou a ocupar espaços no segmento de imóveis para a classe baixa do país provenientes da saída em massa de concorrentes devido à crise de 82, tendo em vista oportunidades relacionadas ao forte crescimento populacional e à urbanização intensiva do país.

Na ocasião, sob breve recuperação econômica oriunda do Plano Cruzado⁴, mas face à escassez de financiamento de recursos do governo federal para habitação no mercado de baixa renda, pioneiramente criou sua própria linha de financiamento de imóveis, o Sistema Fácil de Habitação (SFH) da MRV. O governo federal havia bloqueado o uso do FGTS para o financiamento de habitação para baixa renda. Hudson Andrade, diretor executivo de desenvolvimento imobiliário da MRV, destaca a reação da empresa nesse momento: *“Ao invés de recuar em relação ao seu foco de atuação, a MRV criou um banco de financiamento próprio, com o objetivo de finalizar as obras que estavam em curso e experimentar algo novo. Esse banco de financiamento era um negócio de 350 milhões de reais em 2005. A empresa tinha uma estrutura bancária de dar crédito e de cobrança como solução para o negócio principal dela”*.

A missão da MRV, refletida em seu slogan da época, era “realizar o sonho da casa própria” de pessoas de baixa renda. O SFH contribuiu para essa missão ao oferecer facilidade de pagamento aos clientes. Assim, exerceu um papel importante para a diferenciação da MRV frente aos seus concorrentes, para a criação de capital e consolidação da empresa localmente, impulsionando o crescimento nos anos seguintes.

Em consequência, no início da década de 90, a empresa detinha 75% do mercado padrão de baixa renda belo-horizontino. Nessa conjuntura, em 1992, a MRV lançou seu departamento de atendimento ao cliente, o primeiro entre as empresas brasileiras de construção civil. Em 1993, avançou na caracterização e identificação do seu produto, padronizando desde projetos até itens de acabamento. No final da década de 90, em um processo de consolidação da marca e de identidade, começou a apostar no marketing esportivo.

A recuperação da estabilidade econômica do Brasil após o lançamento do Plano Real⁵, em 1994, e as competências da empresa desenvolvidas ao longo de sua trajetória, permitiram que, em 1995, a MRV iniciasse a ampliação geográfica das suas atividades.

O primeiro passo foi a expansão estadual com criação da regional de Uberaba (MG), no triângulo mineiro. A partir de tal passo, a MRV investiu na estratégia de expansão, chegando posteriormente a São Paulo, nas cidades de Americana, em 1995, e Ribeirão Preto, em 1996. Próximo à virada do milênio, em 1999, iniciou atividades no sul do país nas cidades de Londrina, Curitiba e Paraná, firmando-se como uma empresa nacional.

⁴ O Plano Cruzado foi um plano econômico lançado em 1986, durante o governo de José Sarney. Tinha como principal objetivo a redução e o controle da inflação, que na época era muito elevada.

⁵ O Plano Real foi o projeto que instituiu o real como moeda oficial do Brasil, na tentativa de estabilizar a economia nacional e controlar a hiperinflação. Antes do Plano Real, o Brasil vivia com inflações gigantescas que chegavam a valores superiores aos 2.000%. O Plano Real conseguiu atingir o seu objetivo de controlar a inflação no país. Atualmente, a média da inflação do Brasil está entre os 5% e 10%, muito inferior ao valor presenciado no começo da década de 1990.

“Iniciamos nosso crescimento geográfico muito antes dos nossos concorrentes e trombamos em desafios novos de entender os diferentes mercados e entender como operar longe do quartel general”, destaca Eduardo Fisher.

Nessa fase de expansão, a liderança das regionais ficou a cargo de executivos que já trabalhavam há décadas na MRV. *“A MRV levou as pessoas ‘de casa’ para as regionais. Exportou as pessoas educadas na cultura de baixo custo e foco nas pessoas”, explica Homero Paiva, diretor executivo de produção da MRV.*

II. ANOS 2000: CONSOLIDAÇÃO E AMPLIAÇÃO REGIONAL DA MRV

O início dos anos 2000 foi caracterizado pela estruturação dos processos internos da MRV. Trabalhando com mercados consumidores de diversas regiões do país e encarando múltiplas adversidades regionais, foi sobretudo nesse período, que antecede a abertura de capital da MRV, que se registra o surgimento do modelo de negócios que perdura até os dias de hoje na empresa. A qualificação em gestão e a utilização e apropriação eficiente dos recursos de propriedade da MRV, caracterizados em alguns casos como raros e inimitáveis, foram cruciais para a obtenção de vantagens competitivas perante os concorrentes.

“Na medida em que a empresa ganhou escala, houve investimentos maciços em tecnologia, em treinamento, em processos. O planejamento mudou. Ele era concentrado ‘na ponta’. Hoje ele ocorre no escritório. Há todo um pré-planejamento de projetos de compatibilizações que antes não acontecia. Hoje temos ferramentas que nos permitem um nível de precisão de controle para planejamento”, destaca Eduardo Fisher.

A área de suprimentos da empresa, por exemplo, começou a ser estruturada nessa época. Anteriormente, as principais compras da MRV eram realizadas pelas equipes das obras, enquanto a área de suprimentos comprava insumos pequenos para os escritórios das obras. A partir de então, com ações de treinamento, nova estrutura física e nova forma de remuneração para os profissionais dessa área, iniciou-se um processo de centralização das compras da empresa, incluindo materiais, serviços e equipamentos.

Em 2000, a MRV lançou um plano de financiamento próprio com prestações fixas, direcionando ainda mais seus produtos e projetos para públicos de baixa renda. Entretanto, o novo contexto macroeconômico e a estabilidade pós plano real do início dos anos 2000 permitiam maior concessão de crédito pelos bancos, o que levou a MRV a retirar o foco do financiamento próprio. O modelo financeiro de crédito fornecido pelos bancos era mais atrativo para a empresa, o que corroborou para o impulso necessário para um crescimento sustentado.

Em um momento de significativas oportunidades para o setor de construção civil, sobretudo em torno do público-alvo da MRV, em 2006 a empresa recebeu um investimento do fundo britânico de *private equity* *Autonomy Capital*. Esse fundo contribuiu não apenas financeiramente, mas também em termos de gestão para a MRV, ao introduzir uma visão financeira, profissionalizada e global na empresa.

Tendo em mente um crescimento ambicioso para os anos seguintes, a MRV buscou a abertura do seu capital social, que permitiria o acúmulo de capital para investimentos em novas regionais e consecutivos novos projetos habitacionais. A realimentação dos próprios lucros seria insuficiente para os ganhos de escala pretendidos.

Na preparação para o processo de abertura de capital, a MRV contou com a assessoria dos bancos de investimento ABN Amro e BS Pactual. Dentre as ações dessa preparação estão a reestruturação de setores, a contratação de profissionais de mercado com reputação na área financeira, a adoção de um modelo de governança corporativa adequado para a atuação no novo mercado e, uma vez mais, investimentos na qualificação dos profissionais da empresa.

“Houve uma mudança significativa na estrutura organizacional. Foram criadas várias áreas novas na empresa. Vieram pessoas com experiência para nos ajudar nesse processo de mudança societária”, explica Igara Pessoa, gestora executiva de contratos e recebimentos da MRV.

Uma das áreas que começou a se estruturar nesse momento foi a administrativa (*back office*). Visando ao IPO (Initial Public Offering)⁶, a empresa investiu na contratação de pessoas com experiência e em ferramentas de tecnologia da informação (TI) para estruturar os seus sistemas de gestão.

III. 2007 E A ABERTURA DE CAPITAL DA MRV

Em 13 de julho de 2007, a MRV concluiu o processo de abertura de capital com negociação de venda de 45,7% de suas ações ordinárias na bolsa de valores de São Paulo no segmento de Novo Mercado⁷. Essa abertura de capital gerou grandes mudanças na forma de operação da empresa, como a implantação de uma estrutura de governança e *compliance* e a produção de relatórios auditados trimestralmente e anualmente. Rodrigo Resende, diretor comercial, de marketing e de comunicação interna da MRV, comenta sobre esse momento vivido pela empresa: *“A empresa de capital fechado opera de modo totalmente diferente de uma empresa de capital aberto. Você tem que mudar a forma como se comporta. A empresa passa a girar em torno de ciclos trimestrais, então, as entregas trimestrais são fortes. Você passa a ser comparado com outras empresas, pois todos os seus indicadores de performance passam a ser públicos.”*

A partir de então, com atuação e unidades regionais em 35 cidades de sete estados brasileiros e mais o Distrito Federal, a MRV colocou em prática iniciativas para o crescimento exponencial da sua produção e manutenção da expansão regional iniciada em 1995. Ainda no ano de 2007, inaugurou regionais no Espírito Santo, Bahia e Ceará, atuando, assim, em mais de 50 cidades.

⁶ IPO (Initial Public Offering) ou oferta pública inicial de ações é o momento em que a empresa abre seu capital e passa a ser listada na Bolsa de Valores.

⁷ Novo Mercado: segmento da bolsa de valores destinado à negociação de ações de empresas que adotam, voluntariamente, práticas de governança corporativa adicionais às que são exigidas pela legislação brasileira. A listagem nesse segmento implica a adoção de um conjunto de regras societárias que ampliam os direitos dos acionistas, além da divulgação de políticas e existência de estruturas de fiscalização e controle.

O valor geral de vendas (VGV⁸) cresceu 255,7% em relação ao ano de 2006, acompanhado de um massivo volume de investimento na formação de um estoque de terrenos para desenvolvimento de empreendimentos imobiliários (*land bank*). Esses investimentos permitiram à MRV iniciar o ano de 2008 com um *land bank* de R\$ 10,4 bilhões em VGV.

Ao longo de 2008, houve um aumento do crédito, o que favoreceu o crescimento do setor de construção civil como um todo. Ressalta-se, entretanto, que o alto déficit habitacional brasileiro no setor de baixa renda permitiu à MRV mais do que crescer, se firmando como uma das maiores construtoras e incorporadoras do país.

IV. 2009: PROGRAMA MINHA CASA MINHA VIDA

“Com a chegada do Programa Minha Casa Minha Vida, a MRV despontou, porque passou a vender com mais facilidade. Aproveitou a onda e comprou mais terreno, fez mais lançamentos. A MRV se tornou a maior parceira da Caixa Econômica Federal. Então, naturalmente, se tornou a maior parceira do Minha Casa Minha Vida. Nosso nicho é esse... imóvel para baixa renda.” José Adib Simão, diretor executivo de crédito imobiliário da MRV.

Em 2009, a MRV foi oficialmente convidada pelo Governo Federal, junto a outras seis empresas do setor, a participar do debate e da formulação de um programa que tinha como um dos principais objetivos diminuir o déficit habitacional brasileiro. Os talentos e a *expertise* acumulados pela MRV ao longo de anos trabalhando no setor da construção civil com foco no contexto habitacional de baixa renda colocaram a empresa em uma posição ímpar no mercado quando do lançamento do Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV). Ligado à Secretaria Nacional de Habitação do Ministério das Cidades, que dita as regras do programa em conjunto com o Conselho Curador do Fundo de Garantia, o PMCMV estava orientado à produção e oferta de novas moradias populares a preços subsidiados. A Caixa Econômica Federal tornou-se o agente operador do programa, responsável pela sua gestão e operacionalização, contratação das empresas, fiscalização das operações e entrega das obras.

Antes do PMCMV, o mercado de construção de habitações de baixa renda já era atendido através da utilização do FGTS para a compra das residências. O modelo de financiamento era semelhante ao adotado no PMCMV, mas ao aumentar o limite de financiamento, financiar em 30 anos e acrescentar na equação uma parte de verbas do tesouro nacional, como subsídio, o programa permitiu que a MRV atingisse um público que anteriormente ela não conseguia atingir, conforme explica Júnia Galvão, diretora executiva de administração e do Centro de Serviços Compartilhados da MRV:

“O PMCMV impactou a MRV de forma significativa, pois ele contempla um subsídio, que paga um pedaço daquela casa, e veio a questão da melhoria das taxas de juros e o crédito. O crédito com taxas de juros bem mais favoráveis do que as do sistema financeiro é o maior diferencial do PMCMV”, diz Júnia Galvão.

⁸ VGV (Valor Geral de Vendas) é o potencial de geração de receitas.

A MRV contribuiu de forma diferenciada para a formulação e implantação do PMCMV, pois já havia desenvolvido uma compreensão diferenciada sobre gestão de ativos, controle de caixa, políticas de compra de terrenos, crédito e desenvolvimento imobiliário para habitação de baixa renda e, sobretudo, experiência na utilização do FGTS como amortizador de parcelas e saldo devedor. O conhecimento da MRV sobre o mercado também contribuiu para a formulação do programa, pois a MRV detinha o histórico do perfil dos seus clientes de baixa renda. Sabia, por exemplo, o quanto suportavam pagar, quais seriam os prazos e valores suportados para quitar a prestação mensal.

Tal programa revolucionaria o contexto no qual a MRV estava instalada, dando visibilidade ao seu produto e permitindo não só alcançar números superiores a 40 mil unidades anuais, como também repensar e reestruturar questões internas da própria companhia. Com crescimento de 82,7% de vendas contratadas e aumento do lucro líquido de 50,4% em 2009, a parceria de sucesso entre Caixa Econômica Federal e MRV se consolidou.

Em 2010, os resultados surpreenderam, pois mesmo no contexto de crise internacional, a MRV registrou um volume de vendas de R\$ 3,8 bilhões, um crescimento de 53%. Com aproximadamente 36 mil unidades vendidas, chegou a 65 cidades, localizadas em 14 estados mais o Distrito Federal. O repasse de financiamento com a Caixa superou 60 mil unidades, sendo a maior operação do Minha Casa Minha Vida no Brasil.

Em 2011, foi lançada a fase 2 do PMCMV e a empresa manteve forte expansão regional até 2012, quando começou a moderar essa expansão. No período de 2013 a 2017, marcado por crise econômica e instabilidade política do Brasil, a empresa focou na consolidação das suas operações.

“Voltamos para dentro e começamos a olhar como faríamos algo melhor do que já fazíamos. Na área jurídica, por exemplo, pensamos em novos processos para ter um jurídico corporativo mais eficiente.” Explica Maria Fernanda Menin, diretora executiva do jurídico da MRV.

Com o lançamento do Programa Minha Casa Minha Vida fase 3, em 2016, as perspectivas de alta performance da MRV se acentuaram. A identidade da empresa estava definida e alinhada interna e externamente para a execução de uma nova fase de crescimento vislumbrada pela empresa.

V. A ESTRATÉGIA DA MRV EM 2017

“Qual é o próximo sonho? O time tem que ter sonho. Esse é o próximo sonho: fazer 500 mil moradias em 10 anos.” Rafael Menin, copresidente da MRV

A ambiciosa estratégia da empresa em 2017 baseia-se na premissa da existência de um déficit habitacional enorme no Brasil e, conseqüentemente, um amplo mercado para construção de moradias para baixa renda (Anexos 2 e 3). Segundo Eduardo Fisher, esse déficit é crescente, pois a população brasileira é relativamente jovem e ainda nascem mais pessoas por ano do que são construídas casas no Brasil.

No período de 2014 a 2017, a MRV fez grandes investimentos para formar um *land bank* robusto, pois acredita que conseguirá crescer simplesmente ocupando espaços vazios nas praças onde já opera. *“Nossa matéria-prima é terreno. Nos últimos anos, compramos muito mais do que construímos normalmente. Entendendo que esse modelo de financiamento via FGTS vai se preservar, se ganharmos eficiência, produzindo mais nos mesmos locais onde já estamos, onde tem fornecedor, mão de obra qualificada, reputação e a marca conhecida, teremos capacidade de crescer muito rapidamente”*, destaca Fisher.

Presente em 145 municípios brasileiros que concentram cerca de um terço da população e 60% do PIB do país, a MRV planeja se manter focada nesses municípios, onde o potencial de vendas por mês é estimado em 13 mil unidades. A meta da MRV, que hoje vende cerca de 3 mil unidades por mês, é chegar a 5 mil unidades vendidas por mês nesses municípios. (Anexo 4)

Buscando obter vantagens da queda nos preços de terrenos para aumentar sua participação nos mercados em que já opera, a empresa acumulou 46 mil alvarás e 16 mil registros de incorporações, os quais serão lançados no mercado assim que forem obtidas as aprovações pelos bancos. O *land bank* da empresa nas capitais e regiões metropolitanas aumentou 75% de 2014 a 2016.

De acordo com Hudson Andrade, diretor executivo de desenvolvimento imobiliário da MRV, se a empresa expandir 15% nas cidades em que já atua, principalmente nas mais robustas, como a Grande São Paulo, e abrir operações em outras 15 cidades, conseguirá alcançar seu objetivo de crescimento.

Certa de que a maioria das cidades onde a MRV atua são subabastecidas pela empresa e seus concorrentes, a MRV promoverá uma maior dispersão entre as lojas (obras) e serão realizados mais lançamentos nessas cidades, gerando um maior estoque e favorecendo o aumento das vendas. Um exemplo do potencial dessa estratégia é o crescimento de vendas na cidade de Goiânia, que apesar de possuir um mercado mais de 3 vezes maior do que o da cidade paulista São José do Rio Preto, onde a MRV atua há mais de 12 anos, possuía vendas mais de 4 vezes menor em relação à cidade paulista em 2015. A partir de então, seguindo sua nova estratégia de crescimento, a MRV conseguiu aumentar suas vendas de 27 para 45 unidades por mês de 2015 a 2016, com previsão de 128 unidades vendidas em 2017 (Anexo 5).

De acordo com o copresidente da empresa, Rafael Menin, a empresa se estruturou desde o seu IPO e hoje já está adequadamente dimensionada em termos de gestores para executar esse crescimento.

“Por que eu fico com certo conforto em pisar no acelerador de novo? Porque o time que está aqui dentro hoje vai dar conta de 40, 45, 50 mil unidades. Lá atrás a gente fazia quatro mil unidades por ano, crescemos para sete no ano seguinte, depois doze e depois dezenove mil unidades por ano. Faltou time. Hoje (na nova onda de crescimento) não vai faltar time.” Rafael Menin

Hudson Andrade, diretor executivo de desenvolvimento imobiliário da MRV, reforça a visão do copresidente. Em suas palavras:

“As nossas áreas diversas estão prontas para esse crescimento. Vamos mexer muito pouco na sintonia fina para atingir nosso objetivo. A área de desenvolvimento imobiliário, por exemplo, primeira na cadeia de valor da MRV, foi preparada para 60 mil unidades em 2016”.

Novos negócios

Em paralelo ao desenvolvimento da MRV Engenharia, o grupo MRV tem investido em novos negócios considerados promissores e que apresentam sinergias com a construtora e incorporadora. A MRV LOG foi criada em 2008 para atuar na incorporação, construção e locação de Centros de Distribuição, Condomínios Industriais, HUBs e Condomínios Logísticos. Em 2011, a construtora MRV Engenharia decidiu apostar no setor de loteamento para todos os tipos de classes de consumo, por meio da empresa Urbamais Properties e Participações. A loteadora recebeu um aporte inicial de 50 milhões de reais e já nasceu com a expectativa de ter um banco de terrenos com projetos aprovados até 2014 de até 60 milhões de metros quadrados – o equivalente a um Valor Geral de Vendas (VGV) de 5,4 bilhões de reais.

Em 2017, a empresa começou um novo negócio de locação de apartamentos, apostando na tendência mundial, especialmente nos segmentos mais jovens da população, de migração do modelo de compras para o de aluguel de residências.

Esses novos negócios apresentam sinergias com a MRV Engenharia, pois dependem de terrenos para a condução de suas atividades. Além disso, ambos focam no setor brasileiro de construção, são atendidos pelo centro de serviços compartilhado e pela área administrativa (*back office*) do grupo MRV.

VI. CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE VALOR NA MRV

A estratégia adotada ao longo da sua trajetória de desenvolvimento, embasada em uma cultura altamente unificada dentro da empresa, determinou a forma de interação da MRV com diversos *stakeholders*, como clientes, empregados, agentes financeiros, fornecedores, investidores, governo e a própria sociedade brasileira, gerando e capturando valor através da relação com esses *stakeholders* e seus respectivos modelos de negócios.

Criação e Compartilhamento de Valor com Clientes

O grande público-alvo da MRV são pessoas jovens de baixa renda, das classes C e D, com renda inferior a 3 mil reais, interessadas no primeiro imóvel para formar suas famílias. As escolhas e os processos da firma priorizam tal *stakeholder* em última instância (Figura 1).

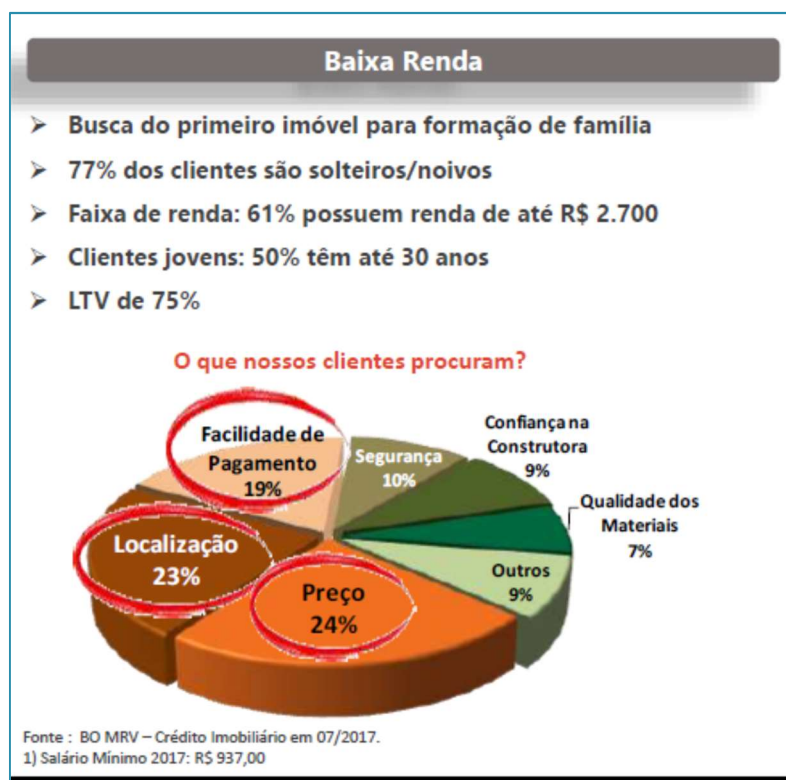


Figura 1 – Perfil dos clientes da MRV
Fonte: Apresentação institucional da MRV. Agosto de 2017.

O produto da empresa, desenvolvido para viabilizar o “sonho da casa própria” desses clientes, evoluiu com o tempo. De 2009 a 2016, a MRV oferecia três linhas de produtos: Parque, Spazio e Village. A linha Parque era popular mais simples. A linha Spazio era popular para atender a classe B e a linha Village era focada no segmento B+ da população. O foco sempre esteve nas linhas Parque e Spazio, mas a empresa buscou também algumas oportunidades no passado referentes ao atendimento de outros segmentos sociais, especialmente quando o crédito disponível para a baixa renda era insuficiente para o crescimento da empresa. Após o lançamento do PMCMV, a MRV passou a atuar exclusivamente no segmento de baixa renda, especialmente as faixas 2 e 3 do programa, que beneficiam famílias com limites de renda bruta de R\$ 3.600 e R\$ 6.500, respectivamente (Anexos 6 e 7).

Em 2017, o lançamento das antigas linhas de produto foi descontinuado e novas linhas foram lançadas para acomodar ideias e inovações desenvolvidas pela empresa relacionadas à sustentabilidade, tipos de acabamento, soluções tecnológicas, design, segurança e conectividade nos condomínios. Entre as características das novas linhas estão a 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. Um novo design também integra as mudanças (Anexo 8).

Hoje, três tipos de apartamentos compõem seu portfólio: Eco, Bio e Premium. As três novas linhas possuem a mesma essência, porém com algumas características exclusivas para cada uma. A linha Eco associa design contemporâneo, conforto e ótimo custo benefício, propondo uma construção inteligente com preços acessíveis. A linha Bio oferece um padrão mais alto de conforto e bem-estar. Já a linha Premium consiste na construção de alto padrão e ocorre de

forma pontual, quando da identificação de oportunidades no mercado. Quatro linhas de acabamentos especiais são oferecidas: Plus, Top, Vip e uma opção de personalização exclusiva, através da linha Exclusivité.

As plantas dos apartamentos da MRV foram padronizadas, buscando o máximo aproveitamento do espaço. Os apartamentos para baixa renda possuem 45 m², dois dormitórios, uma vaga de garagem e área de lazer. Estão localizados em áreas que possuem infraestrutura comercial, integram um condomínio fechado, de baixo custo, e possuem um preço médio de R\$ 150 mil (aproximadamente US\$ 48 mil) (Figura 2).



Figura 2 – Apartamento padrão da MRV para baixa renda
Fonte: Apresentação institucional da MRV. Agosto de 2017.

O produto final padrão da MRV é resultado de um processo de padronização de cada etapa de construção. Começando pelos projetos, tanto os arquitetos, engenheiros e consultores seguem um manual de padronização já desenvolvido, acompanhando uma lógica de busca pelo melhor aproveitamento do espaço e pela redução de custo já na concepção do projeto.

“Na MRV, a palavra da vez em termos de processo, de projeto e de obra é padronização”, destaca Juliana Siqueira, gestora de projetos e desenvolvimento imobiliário da MRV. A gestora explica que a padronização permite ganhos de agilidade e nos custos de estrutura, dentre outros. Além disso, a busca constante por métodos construtivos que favoreçam a padronização é uma orientação da empresa. Hoje, a empresa utiliza kits hidráulicos, portas prontas, paredes de concreto moldadas *in loco*, lajes içadas e peças pré-moldadas que lhe conferem um diferencial operacional em relação aos seus concorrentes (Anexo 9). Devido a diferenças climáticas entre as regiões geográficas brasileiras, a MRV precisa realizar pequenas variações no seu produto padrão, mas a semelhança entre os clientes da empresa ao redor do país é considerada alta, favorecendo a padronização.

Como resultado dos seus esforços de padronização, fora poucas exceções, hoje a empresa oferece 10 produtos base em cerca de 150 cidades.

A maneira como a empresa se relaciona com seus clientes, sua estratégia de vendas e marketing, assim como a forma de vendas e relacionamento com corretores e imobiliárias demonstram como a MRV gera e compartilha valor na sua indústria.

Relacionamento com os clientes

A MRV trabalha ao lado de seus clientes desde a aprovação de crédito até o gerenciamento de condomínios, não rompendo com tal agente na entrega das chaves, reforçando sua imagem e fidelizando seus clientes.

Essa fidelização é a base da sustentabilidade da empresa, como destaca Rafael Menin, copresidente da empresa: *“Um a cada 200 brasileiros moram numa MRV hoje. Se entregássemos um produto ruim, a empresa não estaria em pé hoje”*.

Rodrigo Resende, diretor comercial, de marketing e de comunicação interna da MRV, compartilha esse entendimento. Em suas palavras: *“Reputação nos dias de hoje com a conexão, com a rede social, é um negócio definitivo entre sucesso e fracasso. Reputação para a gente é muito mais importante do que custo operacional. O que adianta você ter uma empresa de baixo custo operacional que não tem reputação? Que atende mal o cliente? Que entrega produtos de baixa qualidade? Que atrasa a obra? Até quando vai durar a sua eficiência operacional?”*

Com o tempo, o cliente ganhou importância e status para a MRV, tanto pela estratégia interna de especialização nesse nicho comercial quanto por fatores externos, como o aumento da concorrência, atuação em mercados mais exigentes, ampliação do código de defesa do consumidor, a implantação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade⁹ e popularização das redes sociais. O aumento da qualidade dos produtos da empresa ocorreu tanto proativamente quanto por cobrança dos clientes, a partir de 2000, quando a MRV começou a crescer mais rapidamente e a expandir para cidades do estado de São Paulo, onde os clientes são mais exigentes. Área de lazer, vaga de garagem e novos tipos de revestimentos foram introduzidos aos apartamentos visando a adequação a mudanças no contexto de família e de vida dos clientes.

Através do desenvolvimento de novos produtos, processos e técnicas construtivas junto aos seus parceiros e da introdução de novos planos de financiamento para os clientes, a MRV tem buscado continuamente gerar mais valor para os seus clientes do que seus concorrentes. A empresa oferecia planos de pagamento genéricos, passou a oferecer planos específicos para cada empreendimento e, no momento, está elaborando planos de pagamento a nível de clientes, por empreendimento.

Buscando manter a valorização dos seus empreendimentos pelos clientes e evitar distratos no nicho de habitação de baixo custo, a MRV tem se preocupado em educar o seu cliente e agregar valor para ele através de serviços.

A empresa tem uma área de assistência técnica com um atendimento através do portal da empresa e uma estrutura nas pontas para atender localmente. Até 2012, os processos dessa área eram realizados de forma manual e apenas no atendimento pós-entrega das unidades. Problemas detectados pelos clientes eram comunicados à MRV por cartas, e-mails, fax ou até

⁹ Criado pelo Governo Federal em 1990, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) destinava-se à tarefa de propagar novas técnicas de produção, gestão e mudanças organizacionais, visando a obtenção de maior eficiência da estrutura produtiva nacional.

pessoalmente. A partir de 2012, essa área teve todos os seus processos informatizados, buscando maior eficiência, e passou a atuar em atividades realizadas antes da entrega da obra propriamente dita, fazendo vistorias e preparando implantações de condomínio para entregá-lo já implantado, com síndico.

Até a entrega da chave da residência para os clientes, denominada “entrega dos sonhos” na MRV, a área de assistência técnica trabalha junto com a de produção. Depois dessa entrega, a responsabilidade do empreendimento passa a ser toda da assistência técnica.

A área de assistência técnica é composta por dois núcleos. O primeiro é de manutenção e atende a demandas dos clientes relacionadas a problemas dentro da unidade ou área comum. Seus processos hoje são realizados através do portal da MRV, o que garante maior velocidade no atendimento dos clientes e a mensuração de um maior número de informações com precisão. A empresa utiliza essas informações para diagnosticar os erros e melhorar o processo. *Feedbacks* da área de assistência técnica são fornecidos para as áreas de produção, de suprimentos e comercial tanto em reuniões com diretores, engenheiros e coordenadores, quanto por *e-mails*.

Normalmente, os problemas não são relacionados à qualidade dos materiais utilizados, pois os fornecedores da MRV são empresas grandes e qualificadas, com ISO¹⁰ e reputação no mercado. Geralmente, a falta de conferência acarreta erros de execução.

A MRV busca, através da sua área de inovação, novas tecnologias para ajudar no diagnóstico dos problemas, evitando quebradeira e ganhando velocidade. Em feiras de inovação são identificados, por exemplo, novos processos de manutenção, materiais e equipamentos que a empresa testa e, quando obtém resultados satisfatórios, implanta rapidamente nos seus processos de assistência técnica.

Recentemente, a empresa passou a contratar, de terceiros, pesquisas de satisfação dos clientes quanto ao atendimento da assistência técnica, visando atendê-los melhor. Toda ordem de serviço concluída tem uma pesquisa disponibilizada para o cliente, que responde como foi o atendimento da assistência técnica até o dia 15 do mês subsequente.

O segundo núcleo de assistência técnica é o de condomínio e chaves, que mantém contato com os síndicos até cinco anos após a entrega das chaves, orientando-os na administração dos condomínios. Com o objetivo de contribuir para que os moradores cuidem bem dos seus condomínios e saibam administrá-los com responsabilidade, esse núcleo fornece dicas de manutenção preventiva e de gestão financeira, assim como serviços para os condôminos. Entre os serviços oferecidos aos moradores, destacam-se cursos de educação financeira e os projetos “Mão na Roda MRV” e “Meu Decorado”. O “Mão na Roda MRV” consiste em um *site* exclusivo onde os moradores dos residenciais MRV podem oferecer produtos e serviços para outros vizinhos e buscar prestadores de serviços diversos. O “Meu decorado” é um concurso

¹⁰ A ISO é uma entidade de padronização e normatização. Criada na Suíça, tem como objetivo principal aprovar normas internacionais em todos os campos técnicos, como normas técnicas, classificações de países, normas de procedimentos e processos e outras, visando a obtenção de qualidade permanente. No Brasil, a ISO é representada pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

que oferece soluções sustentáveis, acessíveis e inovadoras em projetos de decoração para os imóveis MRV, tendo como principal desafio aliar baixo custo, funcionalidade e design.

Estratégia de vendas e marketing

Hoje, a MRV é 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 um *benchmark* no seu nicho de atuação. O desenvolvimento e manutenção dessa marca é baseada em uma estratégia de marketing digital, na qual a empresa tem apostado desde 2006, que permite a atuação em escala e com baixo custo. Rodrigo Resende destaca que *“a estratégia digital é aderente ao público da MRV, que é um público jovem, que está buscando o primeiro imóvel. É esse jovem de classe C que hoje está superconectado.”*

A aposta da empresa no marketing digital muito antes dos seus concorrentes, quando a população brasileira ainda era pouco conectada, baseou-se na observação dos padrões de comportamento das pessoas fora do Brasil, especialmente nos EUA.

A MRV montou uma plataforma digital muito robusta. Possui hoje mais de quatro milhões de seguidores em redes sociais. O acesso ao *site* da MRV é maior do que a soma dos acessos aos *sites* de todas as suas concorrentes. A empresa interage sistematicamente e de forma personalizada com mais de 10 milhões de pessoas, clientes potenciais, através de bancos de dados. Presente em todos os portais da internet, a MRV também atua fortemente em portais verticais.

Hoje, há uma especialização de canal na MRV, com uma estrutura em que a captação do *lead* e a venda estão conectadas. Por exemplo, a MRV tem um centro de atendimento em Belo Horizonte que funciona 24 horas por dia, sete dias por semana, e que disponibiliza 150 atendentes *online* para atender essa demanda. Esse centro, que atua exclusivamente pela internet, atende por dia 3.500 clientes. Isso gera uma demanda de mais ou menos mil e poucos *leads* para atendimento pessoal por dia. Uma vez que o cliente é filtrado pela central, seu processo de atendimento se inicia em qualquer cidade do país, também de forma digital. A empresa possui corretores *online* que atendem 24 horas por dia, todos os dias, em mais de 100 cidades. Seguindo o processo de venda, os corretores agendam um atendimento pessoal aos clientes. A construção da estrutura de atendimento digital de qualidade que a MRV tem hoje ocorreu junto à evolução da internet no Brasil e garante a venda de 135 imóveis por dia.

Forma de vendas e relacionamento com corretores e imobiliárias

Em 2015, a MRV enfrentou um aumento significativo no número de distratos, que representaram 34% do total de unidades vendidas naquele ano, contra 28,5% e 25,2% em 2014 e 2013, respectivamente. Em vários casos, os distratos ocorriam porque o crédito aos clientes era negado pelas instituições financeiras após a realização da venda pelos corretores. Isso gerava insatisfação dos clientes e dos corretores, pois os clientes pagavam a comissão aos corretores e eram surpreendidos com a reprovação do crédito. Nesses casos, eles voltavam aos corretores exigindo a comissão paga. Além de afetar negativamente a marca MRV, esse problema prejudicava a eficiência da empresa e os resultados das instituições financiadoras.

Por isso, em 2016, a MRV decidiu alterar a forma de venda e o relacionamento com os corretores e imobiliárias. Trouxe para o seu processo de vendas a etapa de análise de crédito dos clientes, condicionando as vendas à aprovação do crédito pelas instituições financeiras. Ao mesmo tempo, foi alterada a forma de comissão dos corretores, deixando parte da comissão para ser paga somente no desligamento, quando ocorre o envio dos clientes com crédito aprovado para a CEF. Essa mudança foi implementada de forma escalonada e houve cuidado na estruturação da empresa para suportá-la, com a alocação de uma equipe capaz de fazer a análise de crédito.

Para convencer os corretores da importância dessa mudança, ressaltaram que não haveria mais pós-venda e que os clientes não voltariam insatisfeitos. Esses argumentos ajudaram na implementação do projeto, que ainda assim enfrentou a resistência de alguns corretores, pois a nova prática da MRV não ocorria nas demais empresas do setor.

O novo modelo de vendas proporcionou um grande ganho de eficiência, pois a empresa conseguiu reduzir significativamente seus distratos, o que permitiu o seu dimensionamento para o volume adequado de vendas. De 2015 a 2016, os distratos caíram de 29,9% para 23,5% do valor total de vendas da empresa. Como percentual do total de unidades vendidas, a redução foi de 34% em 2015 para 24,3% em 2016. No 2º semestre de 2017, os distratos representaram 20,1% das unidades vendidas ou 19,5% das vendas brutas, menores percentuais dos últimos 5 anos.

Criação e compartilhamento de valor com agentes financeiros

A MRV e o setor de construção civil sempre dependeram de financiamentos e incentivos públicos para garantir disponibilidade de crédito para a baixa renda. Consequentemente, a MRV tem um relacionamento de longo prazo com instituições financeiras, especialmente com a Caixa Econômica Federal (CEF), principal banco fomentador e subsidiário da construção civil no Brasil.

A relevância do relacionamento da MRV com agentes financeiros para o seu modelo de negócios deve-se à dinâmica de fluxo de caixa proporcionada pelos planos de crédito obtidos no modelo de “Crédito Associativo”. *“A MRV sempre atuou, desde a 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 da MRV.

Projetos de desenvolvimento imobiliários se caracterizam, em geral, por fortes saídas de caixa durante a fase de construção, resultando em crescentes fluxos de caixa negativos acumulados, já que as entradas de caixa durante a construção correspondem a menos de 30% do valor geral de vendas do projeto. Entretanto, ao obter financiamento através do “Crédito Associativo” junto à CEF ou ao Banco do Brasil, as construtoras e incorporadoras recebem até 100% do VGV durante a fase de construção.

O ciclo do negócio de construção de moradias para baixa renda no Brasil começa com atividades de desenvolvimento imobiliário, que envolvem a prospecção e compra do terreno, a definição do projeto, o licenciamento e a aprovação do projeto. Após o registro da

incorporação, é feito o lançamento do projeto. A segunda fase do ciclo é a comercialização. Após a venda de 30% das unidades do empreendimento, as construtoras solicitam o financiamento da CEF ou do Banco do Brasil no modelo de Crédito Associativo. A aprovação desse financiamento depende do fornecimento de garantias às instituições financeiras, como, por exemplo, caixa e terrenos (Anexo 10).

Na fase de vendas, a MRV e algumas das suas concorrentes realizam a pré-aprovação do crédito dos clientes antes de efetivar as vendas, o que contribui para a redução de distratos que afetam negativamente as construtoras e as instituições financeiras. Posteriormente, o cliente é encaminhado à CEF com o crédito já pré-aprovado para assinatura e conclusão da venda, processo que dura em torno de 60 dias.

A terceira fase do ciclo é a construção. Diferentemente das obras direcionadas aos segmentos de média e alta renda, que demandam 12-24 meses, as obras para o segmento de baixa renda são realizadas no período de 6-12 meses. Após a obtenção do Habite-se, ocorre a quarta fase do ciclo, que inclui atividades de pós-venda e assistência técnica.

As construtoras recebem os recursos do crédito associativo à medida que executam as obras. Em paralelo, continuam as atividades de comercialização.

Assim, a MRV trabalha simultaneamente com duas formas de obtenção de capital para os seus empreendimentos: capital recebido por pessoas físicas (PF) e capital recebido por pessoa jurídica (PJ), através das 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 MRV, sendo posteriormente injetado capital de PF. Encaminhada a construção da obra, a MRV recebe o aporte de PJ proporcionalmente à conclusão de suas etapas. Esse capital possui juros extremamente baixos, e dada a eficiência da MRV na comercialização das unidades, acabam por resultar em aporte de alto volume de capital a juros extremamente baixos, permitindo à empresa a intensificação de seus trabalhos e a conclusão rápida dos empreendimentos. Posteriormente, a MRV ainda possui 24 meses de prazo para o pagamento do capital recebido por PJ.

“A capacidade de vendas, produção e crédito imobiliário da MRV é tão boa que ela só utiliza 30% do financiamento à construção.” José Adib Simão, diretor executivo de crédito imobiliário da MRV.

Valor entregue pela MRV para a CEF

Executivos da MRV destacam que o negócio da CEF no PMCMV se movimenta melhor graças à capilaridade e à qualidade da gestão da MRV e à forma como a empresa conduz a atração de clientes, a avaliação e a entrega para a instituição financeira. Isso reflete em um ótimo relacionamento entre as duas instituições.

Em 2017, a MRV concentrava 12% dos empreendimentos das faixas 1,5, 2 e 3 do PMCMV. Essa concentração foi alcançada, uma vez mais, devido à alta capilaridade da MRV, que permite um alto volume de empreendimentos com aderência ao programa. Para construir habitações de baixa renda dentro do PMCMV, obtendo as linhas de financiamento para construção e para

os clientes, as empresas passam por uma avaliação rigorosa da CEF, incluindo, por exemplo, análise financeira e de documentação. A avaliação da MRV já está feita, de modo que o alto volume de projetos concluídos e acumulados pela empresa no PMCMV facilita e agiliza os processos de construção e incorporação dentro do próprio programa.

Outra contribuição da MRV para a CEF é a alta qualidade dos seus produtos e serviços, que refletem não somente na valorização dos empreendimentos pelos clientes, ajudando na redução de distratos, mas também na definição de um padrão mais elevado de qualidade a ser seguido pelas demais construtoras e incorporadoras no PMCMV.

Eduardo Fisher, copresidente da MRV, expressa o empenho da MRV para a obtenção da satisfação dos clientes e consequente geração de valor para a instituição financeira, na forma de menos distratos: *“O cliente tem que ter a melhor experiência de compra possível, ele tem que receber o melhor imóvel possível pelo dinheiro que ele está pagando. Esse imóvel tem que se valorizar ao longo do tempo, para isso deixar os bancos financiadores numa situação boa, de modo a não gerar um rompimento (do modelo de negócios) lá na frente.”*

Dessa forma, a empresa busca constantemente aumentar o valor dos empreendimentos para os seus clientes, através da oferta do melhor produto possível e viável para seus clientes, da localização favorável dos empreendimentos, de iniciativas em prol da educação dos seus clientes (ex.: orientação para os condomínios, educação financeira, projetos de oferta de serviços nos condomínios), entre outras ações, de modo a evitar inadimplências e distratos que possam levar ao rompimento do seu modelo de negócios.

Com essa intenção de diminuir inadimplências e distratos, aumentando o valor compartilhado com as instituições financiadoras, a área de vendas da MRV passou a realizar a análise do crédito dos clientes antes de fazer o desligamento e o repasse deles para a aprovação final dos financiamentos pela CEF.

Considerando a importância da relação com as instituições financiadoras, especialmente a CEF, para o modelo de negócios da empresa, a MRV criou, como preparação para a abertura do seu capital, uma área de crédito imobiliário. Essa área é um diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes.

Criação e compartilhamento de valor com colaboradores

Segundo os copresidentes da MRV, Eduardo Fisher e Rafael Menin, compartilhar valor com seus colaboradores é uma necessidade e prioridade da MRV, pois o negócio da empresa envolve plantas em transição, cada uma com suas peculiaridades, o que requer uma presença forte nas pontas. Esse compartilhamento ocorre com base em uma cultura própria 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 da MRV 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 organizacionais, contribuindo para a

eficiência e para a integração entre as diversas áreas. Dessa forma, há flexibilidade e liberdade para os funcionários de todos os graus hierárquicos interagirem com a diretoria da empresa, discutindo estratégias e dificuldades do dia a dia. *“Nossas mudanças de estratégia nem sempre partem da alta direção”*, destaca Rodrigo Resende.

Ao longo do desenvolvimento da empresa, entretanto, o grau de informalidade no relacionamento entre departamentos sofreu uma redução, especialmente após o IPO. A influência de questões pessoais nesse relacionamento diminuiu e hoje o pragmatismo impera, ainda que com certa informalidade. São realizadas reuniões mensais entre departamentos e busca-se um bom atendimento interno entre departamentos.

O reconhecimento e a recompensa aos funcionários, assim como estímulos e treinamentos, são valores apresentados pela MRV aos seus colaboradores há décadas. Diversos são os mecanismos de premiação, como a participação nos lucros através de uma remuneração variável generosa e oportunidades de aquisição de ações. A meritocracia guia esses mecanismos com base em métricas definidas pela empresa.

A MRV busca um relacionamento de longo prazo com os seus colaboradores, pensando desde a contratação de um estagiário, da sua efetivação, e da permanência e alocação do indivíduo dentro da empresa. Assim, a formação de “pratas da casa” é comum na empresa. Os colaboradores que exercem cargos de liderança (diretores, gestores e coordenadores) possuem em média nove anos de empresa.

Usando a linguagem interna da MRV, o sucesso deve-se aos funcionários que compõem o “núcleo duro” da empresa, aqueles que têm “sangue verde”, os “pratas da casa”. *“A gente dá muito valor às pessoas que crescem junto com a gente”*, destaca Adilson Ferreira, gestor de produção da MRV.

Esses funcionários conhecem bem os processos e sabem a quem recorrer no desenvolvimento de suas atividades. Além de serem confiáveis e comprometidos, possuem uma atenção especial aos custos, resultados e prazos das suas atividades. Dessa forma, conseguem se relacionar bem com os diversos departamentos da empresa.

“O time da MRV é muito comprometido. Muitas vezes a gente não tem os maiores talentos, os “Harvards” e etcetera da vida, mas a gente tem certamente os mais fiéis e os mais comprometidos profissionais que foram talhados nessa cultura. Então, eu acho que esse é um grande diferencial competitivo.” Rodrigo Resende

Inspirados pelo estilo de liderança do fundador da MRV, Rubens Menin, hoje os profissionais da empresa com cargos de liderança possuem liberdade para executar suas atividades sem grande interferência dos seus supervisores. Isso contribui para que esses profissionais se sintam donos dos negócios e assumam a responsabilidade por lucros ou prejuízos que venham a gerar. A presença dos líderes nas pontas é presada e priorizada.

Ressalta-se, também, a continuidade geracional entre os colaboradores, com a visão de manter a cultura da empresa. *“Aqui, a gente (diretores e presidentes) costuma colocar os*

“nossos filhos na empresa para trabalhar, dar duro mesmo e crescer”, revela José Adib Simão, diretor executivo de crédito imobiliário da MRV.

As grandes ambições e o foco estratégico da empresa são definidos pelo fundador e pelos copresidentes, mas não há centralização na condução da estratégia nas questões do dia a dia.

Eficiência

A busca por eficiência é constante na empresa, como revela Flávio Vidal, gestor executivo de controle e inovação da MRV: *“Somos sempre provocados a fazer mais por menos”*. Há, na matriz da MRV, um painel de controle de indicadores de todos os seus empreendimentos e relatórios gerenciais são disponibilizados com frequência. Eduardo Fisher, atual copresidente da MRV, revela que cresceu ouvindo o mantra *“Quem não mede, não gerencia”*, quando iniciou sua carreira como estagiário.

Considerando a robustez e a eficiência da operação, a MRV consegue diluir suas despesas gerais e administrativas e apresentar a melhor relação delas por receita líquida no seu setor de atuação (Anexo 11).

Inovação

Inovações em processos para aumentar a eficiência são constantes na empresa, mas a busca e a implantação de novos produtos, tecnologias e métodos de produção também são práticas da MRV que ocorrem através de experimentação. O tamanho da empresa permite essa experimentação sem receios. *“Não podemos errar em tudo, mas podemos experimentar, pois a empresa é grande”*, destaca Homero Paiva, diretor executivo de produção da MRV. Assim, a experimentação em pequena escala pode gerar, posteriormente, a adoção de inovações em larga escala na empresa. Dentre suas atuais iniciativas inovadoras, destacam-se o desenvolvimento de um aplicativo com inteligência artificial para atender seus clientes, utilizando a tecnologia IBM Watson e o uso de sensores para registros dos dados dos usuários dos complexos residenciais. Novos sistemas construtivos, adoção de *wood frame*, da tecnologia BIM¹¹ e de células fotovoltaicas, dentre outras inovações estão no radar da empresa.

Relacionamento com mão de obra própria, empreiteiras, corretores e imobiliárias

No setor de construção civil, é comum a terceirização de algumas atividades, com a subcontratação de empreiteiros para obras e de corretores ou imobiliárias para vendas. A MRV também possui essa prática, mas tem buscado a primarização dessas atividades devido à verificação de maior produtividade dos seus funcionários. O conhecimento da empresa e a imersão na sua cultura são aspectos relevantes para essa maior produtividade.

¹¹ Com a tecnologia BIM (Building Information Modeling – Modelagem de Informações da Construção), é possível criar digitalmente um ou mais modelos virtuais precisos de uma construção. Eles oferecem suporte ao projeto ao longo de suas fases, permitindo melhor análise e controle do que os processos manuais. Quando concluídos, esses modelos gerados por computador contêm geometria e dados precisos necessários para o apoio às atividades de construção, fabricação e aquisição por meio das quais a construção é realizada.

Nas obras, hoje, a MRV tem 50% de mão de obra própria e 50% de mão de obra terceirizada, mas a meta é alcançar 65% de mão de obra própria. Os operários próprios possuem um salário fixo e um ganho adicional por produtividade. Dado o cenário atual de recessão no país, poucas empresas têm oferecido esse ganho adicional, de modo que os operários possuem uma motivação financeira para trabalhar na MRV.

A empresa possui diversas ações para fornecer um bom ambiente nas obras. Exemplos incluem o objetivo de limpeza na obra, alcançado através da execução das áreas comuns dos empreendimentos antes das demais, o fornecimento de protetor solar, bebedouro, televisão na hora do almoço, horta para os funcionários, cursos relacionados à segurança dos operários nas obras que atendem e excedem a legislação, dentre outras. A empresa também investe, através do projeto “Escola Nota 10”, na qualificação profissional no local e horário de trabalho do operário. Com esse projeto, a MRV Engenharia já implantou mais de 170 escolas de alfabetização, inclusão digital e profissionalizantes em seus canteiros de obras. Desde 2011, a empresa desenvolve o programa em todas as suas regionais e, hoje, já são mais de 3.500 trabalhadores beneficiados de diversas áreas.

Em outra vertente, as imobiliárias eram um gargalo para o crescimento da MRV, então a empresa decidiu mudar o seu modelo de relacionamento com a sua estrutura terceirizada de vendas. Criou um canal de vendas chamado IMOB e retirou as imobiliárias dos plantões de vendas. Com a IMOB, as imobiliárias passaram a trabalhar com o apoio exclusivo de um corretor interno da MRV. Como o modelo de operação da empresa é peculiar na área de vendas, com aprovação do crédito antes da venda, sistema de informação e forma de negociar próprios, esse apoio foi considerado necessário para garantir a conexão com a MRV.

Criação e compartilhamento de valor com fornecedores

A escala, o pagamento em dia, a presença nas principais cidades do Brasil e a constância da atuação da MRV em cada localidade onde está presente são importantes benefícios entregues pela empresa aos seus fornecedores. “Quando a MRV mostra a quantidade de lotes que possui na cidade, os fornecedores nos procuram quase que espontaneamente”, destaca Homero Paiva, diretor executivo de produção da MRV.

Historicamente, vários fornecedores expandiram regionalmente no Brasil por meio do estabelecimento de contratos a preço de custo, sem contar custos administrativos, com a MRV. Esses contratos abriram portas para a captura de novos clientes, esses bem lucrativos, nas regiões para onde se expandiram.

O desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com fornecedores é almejado pela MRV, o que torna reais as oportunidades de crescimento de maneira simbiótica entre a construtora e os seus fornecedores. Setenta por cento dos fornecedores possuem um relacionamento de mais de 30 anos com a MRV.

Hoje, muitos fornecedores têm suas vendas concentradas na MRV, o que gera uma dependência grande em relação à empresa. Em contrapartida, há uma pressão forte da construtora em relação aos fornecedores em termos de redução de custos. A empresa

também se preocupa em pagar em dia para que também possa cobrar dos fornecedores o cumprimento de prazos.

Processos da área de suprimentos da MRV

Ao mesmo tempo em que pressiona por menores custos, a MRV busca padronizações nos produtos que contribuam para que os processos dos fornecedores sejam otimizados e seus custos reduzidos. Por exemplo, as janelas utilizadas pela MRV possuem um único tamanho; as barras de aço são utilizadas em tamanhos de 1,2 metros para que as barras produzidas com comprimento de 6 metros possam ser cortadas em cinco pedaços, sem que haja sobras, e as tintas são todas da cor branco gelo, porque essa cor não demanda a inserção de um produto químico para deixar a tinta mais clara.

Na busca por menores custos, a MRV analisa características técnicas dos produtos. Por exemplo, as tintas são adquiridas por metro quadrado de tinta aplicada, pois a marca Suvinil demanda duas camadas para a sua aplicação, enquanto outras requerem 4.

Ao longo do desenvolvimento da empresa, a área de suprimentos foi centralizando cada vez mais itens do seu conjunto. Até 2000, quase todos os itens utilizados nas obras eram adquiridos pelos gestores das obras, enquanto a área de suprimentos só comprava itens para escritório. Hoje, a área concentra mais de 50% de todas as compras das obras, inclusive serviços.

O objetivo da área de suprimentos é ter o melhor preço do Brasil em todas as cidades nas quais a MRV atua, nos 25 mil itens de compra da área. Após investimentos na estruturação dessa área, a partir de 2000, hoje a empresa possui processos e pessoas que contribuem para o alcance desse objetivo. Entre os processos, destacamos o LOF e o TOP. O primeiro consiste em uma lista que detalha todas as opções de suprimentos com seus preços já negociados com os fornecedores. Assim, eliminou-se a tarefa de cotações para materiais adquiridos pela empresa. Apenas serviços, que não são padronizados, demandam cotações. O TOP é o sistema de premiação, que tem como base uma metodologia que amarra o desempenho ao mercado, evitando a acomodação dos profissionais da área.

Assim como ocorre em outras áreas da empresa, uma das principais considerações para a contratação dos profissionais da área de suprimentos é a integridade da pessoa. *“Eu quero a pessoa bem indicada. Oitenta por cento é a integridade da pessoa e o restante a gente treina”*, destaca Darnon Medeiros, diretor de suprimentos da MRV.

Um plano de desenvolvimento em suprimentos (PDS) é oferecido aos profissionais da área, onde são realizados cursos com oito meses de duração por videoconferência, com grupos do Brasil inteiro. A lógica desse desenvolvimento é reforçar o vínculo profissional com fornecedores, mas excluir qualquer vínculo pessoal, favorecendo o poder da MRV nas negociações.

Todos os fornecedores são avaliados pela qualidade e prazo. Periodicamente, avalia-se também a situação financeira dos fornecedores.

A prestação de serviços nas áreas técnicas é pautada em relacionamentos de longo prazo com calculistas, projetistas e consultores renomados.

Inovação junto a fornecedores

A MRV é uma empresa que experimenta e força seus parceiros a experimentar, não obstante inovações desde tintas e torneiras até paredes de concreto podem ser verificadas em seu produto. A empresa movimenta a cadeia para inovar, pois pressiona seus fornecedores a reduzir custos mantendo a qualidade dos seus produtos. Assim, estimula inovações em processos e o desenvolvimento de produtos inovadores. O conhecimento diferenciado da MRV sobre o setor de habitação para baixa renda contribui para que seus fornecedores consigam desenvolver produtos que atendam às necessidades da MRV e dos seus clientes. A Docol, por exemplo, fabricante de metais sanitários de alto padrão, desenvolveu para a construtora uma torneira de qualidade, que não pinga ou descasca, mas sem uma parte da cruzeta que é desnecessária para a praticidade do produto. A ideia do design inovador partiu do conhecimento da MRV sobre o seu mercado de atuação e não teve inicialmente uma boa receptividade da empresa fornecedora. Entretanto, a Docol apostou no desenvolvimento do produto e há nove anos todos os metais dos apartamentos da MRV são da marca Docol.

Essas experiências estimularam a MRV, de forma frequente, através da área de inovação, a entregar ideias para os seus grandes fornecedores. *“Como a MRV tem escala, os fornecedores têm todo o interesse em verificar (a viabilidade das ideias)”*, explica Igara Pessoa, gestora executiva de contratos e recebimentos da MRV.

Entre os projetos de inovação realizados pela MRV junto a seus fornecedores, destaca-se o desenvolvimento de um novo sistema produtivo, que contou também com a colaboração de outros atores da cadeia de valor da construção civil.

No início dos anos 2000, a MRV decidiu experimentar um novo sistema construtivo. Tradicionalmente, as habitações eram feitas em alvenaria estrutural, mas a empresa começou a enxergar alguns novos sistemas de construção que poderiam ser interessantes e iniciou testes com paredes feitas de concreto com formas de alumínio. Os testes foram precedidos por um planejamento realizado com a ajuda de um grupo de trabalho montado pela MRV. Nesse grupo, composto pela Associação Brasileira de Cimento Portland – (ABCP), calculistas, projetistas, empresas de hidráulica, concreto, formas de alumínio, tubos e conexões e outras empresas envolvidas no processo construtivo, ocorreram discussões técnicas que conduziram à definição de parâmetros a serem avaliados para a adequada implantação do novo sistema construtivo.

O investimento da MRV na produção dessas paredes de concreto nas obras foi crescendo paulatinamente, ao mesmo tempo em que alguns problemas emergiam e eram corrigidos. Em junho de 2017, 55% da sua produção foi realizada utilizando esse tipo de sistema construtivo e, até o final de 2017, essa porcentagem deve alcançar 70%.

Entre os benefícios para a MRV da construção com paredes de concreto produzidas com formas de alumínio, estão o aumento de qualidade, padronização e agilidade. Esse modelo

construtivo ainda não exige mão de obra mais qualificada e pode ser facilmente replicado para demais localidades.

A adoção desse sistema construtivo ocorreu no início de 2017, com maior verticalização, em imóveis de 18 pavimentos, no maior lançamento da história da MRV: um empreendimento de 7 mil e 300 unidades em São Paulo que se diferencia pela entrega não só de apartamentos, mas também de infraestrutura para um bairro inteiro, incluindo batalhão de polícia, cabeamento subterrâneo, etc. Para o planejamento da execução desse projeto, um grupo de trabalho formado por diversas instituições envolvidas foi novamente convocado, buscando a mitigação de riscos.

“O ciclo de negócios muda, porque a forma é muito mais rápida do que a alvenaria e, ao mesmo tempo, ela consome mais capital em um período mais curto de tempo. Então, uma mudança dessa impacta todo o negócio da empresa. Muda a estratégia, pois a gente tem que pensar diferente para muitas coisas.” Rodrigo Resende, diretor comercial, de marketing e de comunicação interna da MRV.

Criação e compartilhamento de valor com municípios

O valor criado para os clientes com os empreendimentos oferecidos da MRV é estendido para os municípios, pois a empresa frequentemente realiza benfeitorias para as comunidades locais, especialmente no caso dos seus maiores empreendimentos. As construções de ruas, praças, escolas e postos de polícia, por exemplo, que fazem parte do processo de negociação com os municípios, são vistas como formas de valorização dos empreendimentos da MRV e geram um alto impacto social nas regiões onde a empresa atua.

Alguns empreendimentos da MRV podem ser caracterizados como bairros com completa infraestrutura. Por exemplo, o Grand Reserva Paulista, lançado pela empresa em 2017, possuirá 25 torres, 7,5 mil unidades e um valor geral de vendas (VGV) de R\$ 1,5 bilhão – montante que corresponde a um terço de todos os lançamentos realizados pela empresa ao longo de 2016. O projeto também envolverá a construção de praça pública, creche e um batalhão da Polícia Militar, além de ciclovia, abertura de ruas e o alargamento de uma avenida. Essas obras complementares são as contrapartidas estabelecidas pela Prefeitura de São Paulo à MRV, com exceção do batalhão, cuja obra será entregue por iniciativa própria da construtora. Outra característica do projeto é a previsão de uma área de 4 mil metros quadrados destinada a pequenos comércios e serviços para atender aos futuros moradores da região. Todos os imóveis do Grand Reserva Paulista estarão enquadrados nas faixas 2 e 3 do programa Minha Casa Minha Vida (Anexo 12).

Para a realização de projetos como o do Grand Reserva Paulista, a MRV dispõe de terrenos considerados nobres com bom acesso e transporte coletivo em proximidade às suas localizações. A MRV investe em urbanização e paisagismos de ponta nesses empreendimentos.

Criação e compartilhamento de valor com investidores

O setor de construção civil é marcado por uma alta sazonalidade, o que explica a falência de empresas nos períodos de menor demanda. A política da MRV para lidar com essa sazonalidade é manter o seu caixa alto para permitir a sua sobrevivência e reação nos momentos de crise.

Logo após o IPO, a empresa se viu em um momento de imaturidade em termos de relacionamento com os investidores. Ela se sentiu pressionada a crescer e atender a expectativas de curto prazo dos investidores, o que resultou em decisões que favoreceram o crescimento com uma pequena redução de margens.

“Após o IPO, fizemos alguns negócios equivocados. Naquele momento, tínhamos políticas muito curto prazistas. Hoje pensamos em fazer o que será melhor para a MVR daqui a cinco anos. Não sacrificamos margem.(...) Olhar para o longo prazo foi um aprendizado”, revela Rafael Menin. O fato de a família Menin deter hoje 35% das ações da empresa favorece essa visão de longo prazo.

O crescimento após o IPO, a partir de 2007, ocorreu de forma muito acelerada, com aumento de 80% nas receitas líquidas, em 2008, e 120%, em 2009. De 2007 a 2013, a produção da empresa subiu de 4 mil unidades por ano para praticamente 40 mil unidades por ano, em mais de 100 cidades. Entretanto, o núcleo duro da empresa não cresceu na mesma velocidade. *“Naquele momento, perdemos um pouco de performance, porque faltaram as pessoas com o nível de responsabilidade, de seriedade e de conhecimento do negócio para tocar uma operação que crescia nessa velocidade”,* revela Rafael Menin.

No pior ano financeiro da companhia, que foi 2013, um momento crítico de crise mundial econômica, a empresa lucrou 350 milhões de reais (Anexo 1).

O período de 2014 a 2016 foi caracterizado pela “arrumação da casa”. A companhia não cresceu, mas se estruturou e melhorou seus processos. Assim, considera-se preparada para o seu terceiro ciclo de crescimento.

VII. O FUTURO DA MRV

Ser a segunda maior empresa do mundo no setor de construção de habitação para baixa renda, com a produção de 500 mil unidades nos próximos 10 anos, é a visão de futuro da MRV. Um ousado, porém factível desafio, capaz de motivar sua equipe, na opinião dos seus copresidentes. Ameaças e oportunidades são consideradas em relação a essa visão.

Dentre as ameaças, o risco do uso do FGTS para outros fins e/ou desestabilização do PMCMV é o principal. A mudança das regras que norteiam o PMCMV é uma possibilidade real, como revela Maria Fernanda Menin, diretora executiva do jurídico.

“Temos a todo momento notícias de uma possibilidade de uma mudança de regras e isso, por si só, já gera uma inquietação no mercado.”

A gestão desse risco ocorre através do monitoramento constante realizado pela MRV 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. Entretanto, não há nenhuma medida concreta que a MRV possa tomar para impedir mudanças nas regras dos programas de financiamento de habitação de baixo custo no país.

No caso de uma descontinuidade do PMCMV, a empresa não possui um plano de emergência que permita virar a chave da noite para o dia. Uma ruptura abrupta no programa geraria um impacto forte nas operações da empresa, influenciando negativamente seu valor no mercado de ações. Entretanto, a sua confortável situação de caixa permite a sobrevivência concomitante a ações para mudanças no seu modelo de negócios. Voltar a fornecer financiamento próprio para os clientes, como a MRV já fez anteriormente, é uma opção para a empresa em caso da desestabilização do PMCMV.

“A MRV já passou por muitas crises, já teve que fazer financiamento próprio, já teve que se virar. Então, é navegar agora, do jeito que está, ir surfando, e se, lá na frente, a gente precisar mudar o modelo de negócio, a gente vai mudar também.” Júnia Galvão, diretora executiva de administração e do Centro de Serviços Compartilhados da MRV.

Ao mesmo tempo em que assume o risco de descontinuidade de programas governamentais, a MRV está ciente que 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 do modelo de compra de habitação levou a MRV a iniciar um novo negócio voltado para o aluguel de moradias de baixa renda. Entretanto, essa tendência ainda não é forte no Brasil e o alto déficit habitacional do país permite a manutenção do tradicional modelo nos próximos 10 anos.

“Historicamente, aluguel é 20% do mercado e compra é 80% nos EUA. Hoje, aluguel já está em 45% nos Estados Unidos. Por quê? O jovem hoje casa mais tarde. O jovem muda muito de cidade. E a crise de 2007 e 2008 deixou cicatrizes. Então, hoje, ele só compra a casa se ele tem muita segurança. Se o emprego está assegurado. Ainda não é assim no Brasil, mas será.” Rafael Menin

Em contraste com as ameaças, especialmente a da descontinuidade de financiamento para a aquisição de habitações populares com utilização de recursos do FGTS, as oportunidades para o desenvolvimento da MRV, respaldadas pelo alto déficit habitacional do país, estão na adoção de inovações para aperfeiçoar os seus produtos e serviços.

De acordo com Eduardo Fisher, hoje, a construção de habitações não acompanha o crescimento das famílias em grandes cidades brasileiras, gerando problemas como loteamentos irregulares, “puxadinhos” e favelas. Isso gera uma pressão na sociedade, porque acarreta violência, falta de escola, mobilidade, falta de esgoto e outros problemas. Assim, as nações tendem a enxergar a importância do setor de construção de habitação de baixa renda.

“Além de ser um negócio que gera muito emprego e imposto, ele serve de blindagem para toda uma série de problemas sociais.” Eduardo Fisher

“As pessoas vão continuar buscando casa própria. A demanda existe. A gente tem um produto bacana, então nós vamos ter que arrumar uma forma de colocar esse produto no mercado.” Júnia Galvão, diretora executiva de administração e do Centro de Serviços Compartilhados da MRV

Novas tecnologias são acompanhadas pela empresa e não são consideradas potencialmente disruptivas para o setor de construção civil. Entretanto, além de buscar constantemente inovações em processos que permitem redução de custos com manutenção da qualidade, a MRV tem, atualmente, uma estratégia de inovação voltada para a sustentabilidade. Por exemplo, os líderes da empresa estão motivados a adotar energia renovável nas edificações da MRV. No segundo trimestre de 2017, foram lançados 8,3 mil apartamentos com placas de energia solar. O volume corresponde a quase a metade do total de unidades lançadas até o primeiro semestre desse mesmo ano. A companhia investirá R\$ 800 milhões nesse tipo de tecnologia nos próximos cinco anos. Com isso, espera que até 2021 todos os seus empreendimentos sejam adeptos da energia fotovoltaica, que pode gerar redução de até 80% na conta de energia elétrica do condomínio.

VIII. REFERÊNCIAS

Apresentações institucionais da MRV – diversas.

Central de Resultados MRV: <http://ri.mrv.com.br/>

ESTADO DE MINAS. Faixas 2 e 3 do Minha Casa Minha Vida atraem mais incorporadoras e ampliam concorrência. 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-concorrenca.shtml. Acesso em: 03 nov. 2017.

ESTADO DE MINAS. MRV planeja iniciar até fim do ano seu maior projeto, com 25 torres em SP. 19 jun. 2016. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2016/06/19/internas_economia,774470/mrv-planeja-iniciar-ate-fim-do-ano-seu-maior-projeto-com-25-torres-em.shtml. Acesso em: 03 nov. 2017.

MOTTA, M.; LUKETIC, I.; MERCHANT, A. *Brazilian Homebuilders*. J.P. Morgan. Latin America Equity Research. Abr. 2014.

QUINTÃO, Q. Construtoras ampliam disputa por faixa 2 do Minha Casa, Minha Vida. *Valor Econômico*. Jun. 2015.

ROCKMANN, R. Carta Capital. Até 2024, Brasil terá de proporcionar moradia para 20 milhões de famílias. 18 dez. 2015. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/especiais/infraestrutura/ate-2024-Brasil-tera-de-proporcionar-moradia-para-20-milhoes-de-familias-4978.html>. Acesso em: 03 nov. 2017.

Site da BM&FBOVESPA: http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/novo-mercado/

Site da MRV: www.mrv.com.br

Site da Sienge: <https://www.sienge.com.br/minha-casa-minha-vida/>

Site da Tekla: <https://www.tekla.com/br/sobre/o-que-%C3%A9-bim>

Vídeo sobre a abertura de capital da MRV.
<https://www.youtube.com/watch?v=yqFiF4FYCaU>

IX. ANEXOS

Anexo 1 – Indicadores consolidados de desempenho da MRV—m 2006 a 2016

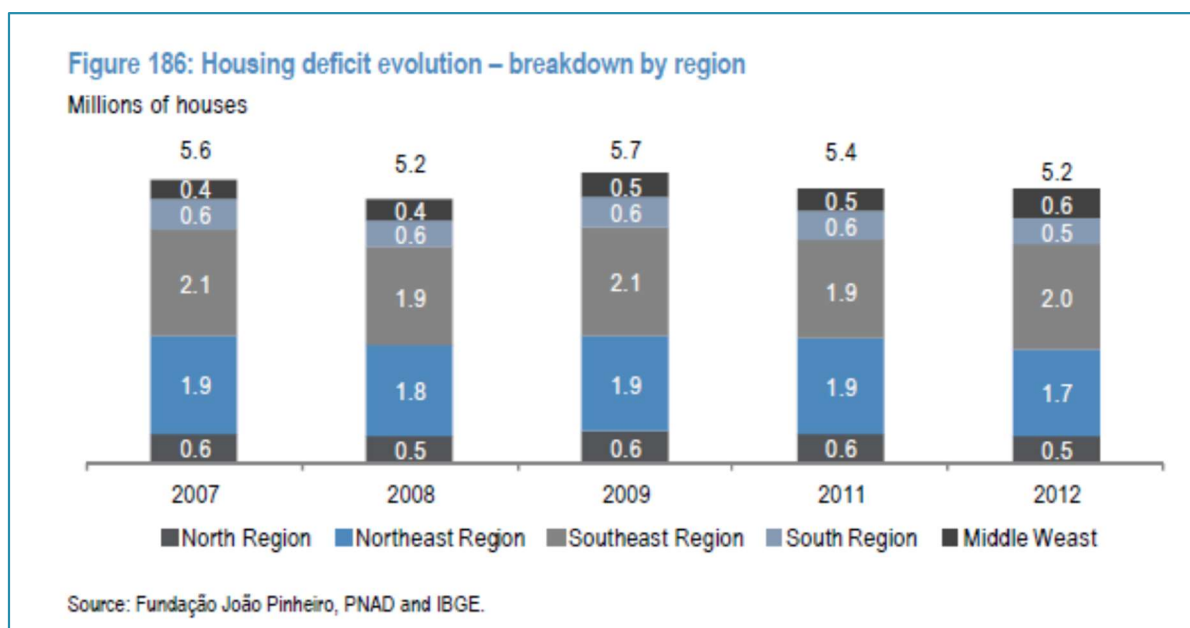
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Receita operacional líquida (R\$ mil)	140	400	1111	1648	3020	4015	4266	3871	4186	4763	4249
EBITDA ¹ (R\$ mil)	NA	77	273	441	796	1045	812	643	862	669	637
Lucro líquido (R\$ mil)	17	87	231	374	675	816	574	450	751	595	574
Unidades concluídas	NA	NA	NA	8806	15141	23874	26457	40205	35328	37540	37459
Índice de endividamento ²	NA	43%	18%	3%	25,3%	42,2%	49,1%	30,4%	24,2%	10,4%	5,4%
Patrimônio líquido (R\$ mil)	107	1368	1552	2523	3053	3670	4088	4365	4673	5050	5437
ROE (Retorno sobre o patrimônio líquido)	15,9%	6,4%	14,9%	14,8%	22,1%	22,2%	14,0%	10,3%	16,1%	11,8%	10,6%
Crescimento no número de cidades onde atua	NA	28	7	12	15	17	11	1	9	6	11
Lançamentos (R\$ milhões)	337	1200	2533	2586	4604	4632	3433	3517	4328	4652	3987
Porcentagem dos lançamentos que utilizam recursos do FGTS	NA	58%	50%	80%	77%	79%	82%	67%	70%	89%	100%

1 - Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização

2 - Dívida (caixa) líquida/ Patrimônio líquido

**Fontes: Demonstrações financeiras da MRV (2007 a 2016)
Apresentação institucional da MRV. Agosto de 2017.**

Anexo 2 – Déficit habitacional brasileiro (2007 a 2012)



Fonte: MOTTA, M.; LUKETIC, I.; MERCHANT, A. *Brazilian Homebuilders*. J.P. Morgan. Latin America Equity Research. April, 2014.

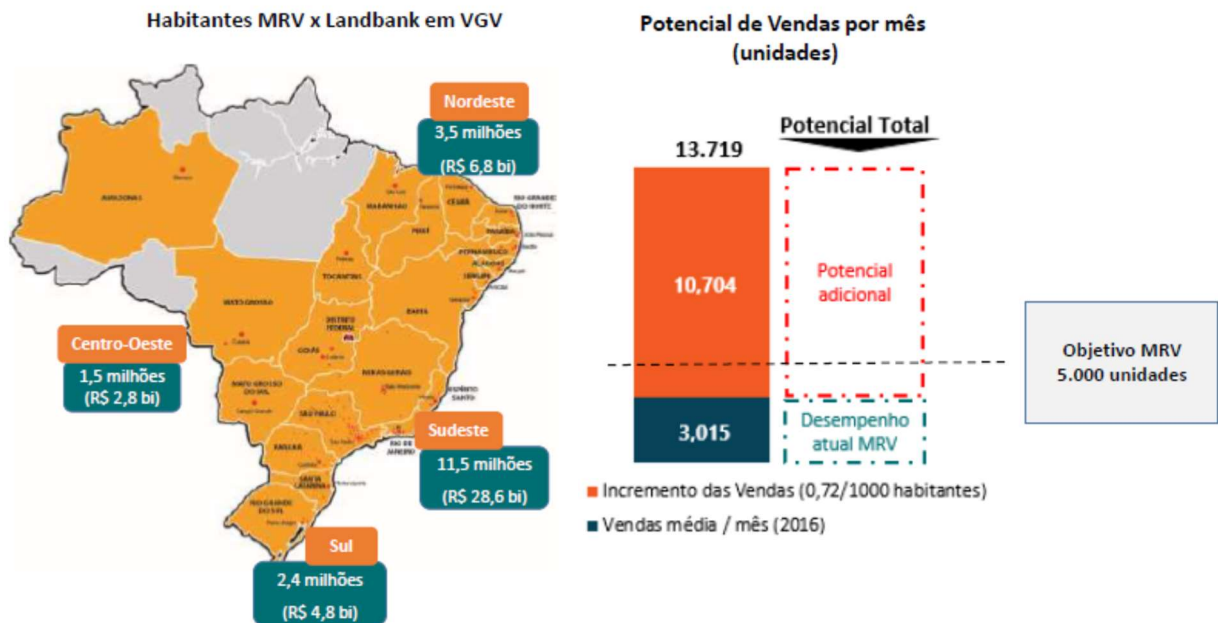
Anexo 3 – Mercado para construção de moradias no Brasil (2012)

	% of Total Population	Monthly Minimum Wage (mw)	House Price**	Mkt Size	
				Units	R\$ bn
< 3 MW	50%	(R\$ 2,172)	< R\$57k	750	39
3 - 5 MW	21%	(R\$ 2,172 – 3,620)	R\$57 - 180k	319	48
5 - 10 MW	18%	(R\$ 3,620 - 7,240)	R\$180 - 240k	274	60
10 - 20 MW	8%	(R\$7,240 - 14,480)	R\$240 - 530k	122	55
> 20 MW	3%	(R\$ 14,480)	> R\$530k	46	35
Total	100%			1,511	237

Source: J.P. Morgan. * Maximum installment a family could pay for a unit was defined as 10% of gross income per family for < 3 MW, 30% for the other segments. Minimum wage in Brazil at R\$724 per month.

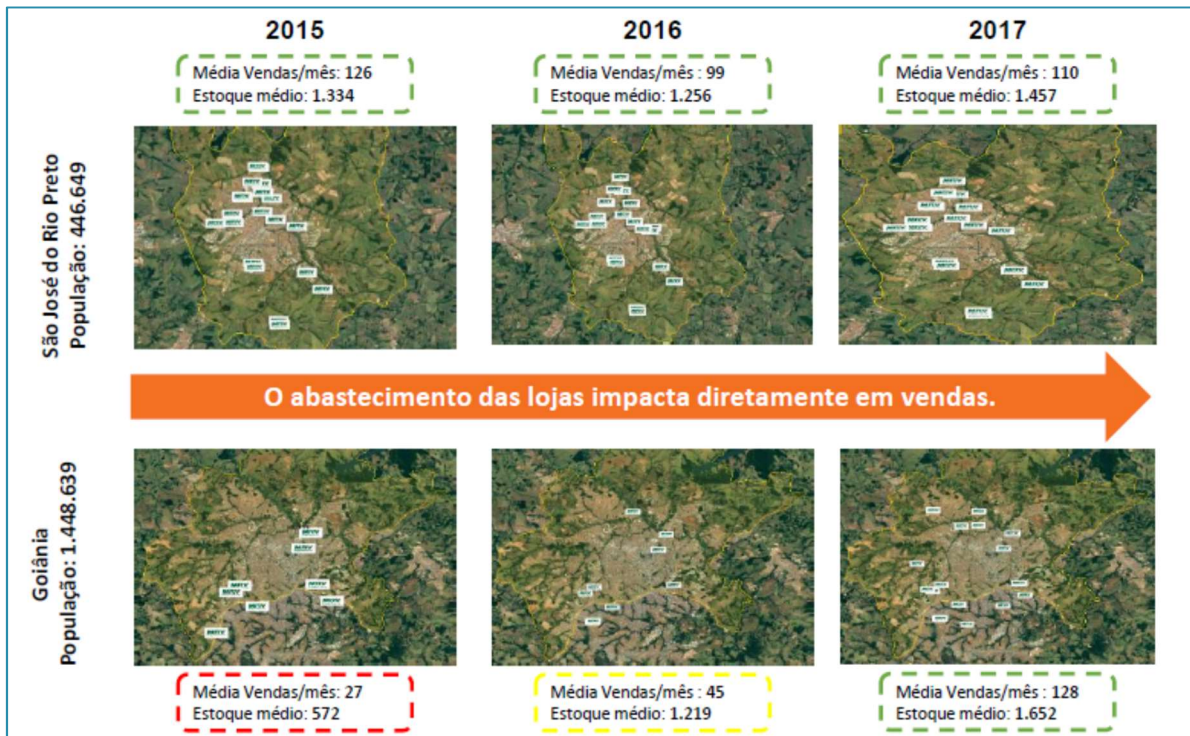
Fonte: MOTTA, M.; LUKETIC, I.; MERCHANT, A. *Brazilian Homebuilders*. J.P. Morgan. Latin America Equity Research. April, 2014.

Anexo 4 – Land bank versus VGV por região de atuação da MRV e objetivos atuais da empresa



Fonte: Apresentação institucional da MRV. Agosto de 2017.

Anexo 5 – Exemplo do potencial da estratégia atual da empresa



Fonte: Apresentação institucional da MRV. Agosto de 2017.

Anexo 6 – Faixas do PMCMV

As faixas do Programa Minha Casa Minha Vida delimitam as condições de financiamento e o tamanho do benefício concedido. No caso da faixa 1, graças ao valor do subsídio, que pode chegar até 90% do imóvel, é necessário ser sorteado para receber o benefício. É preciso fazer um cadastro na prefeitura ou no órgão do governo responsável pelo sorteio dos imóveis. Também é possível organizar-se em entidades e solicitar a construção de um empreendimento através do Minha Casa Minha Vida – Entidades.

Já para as faixas 1, 5, 2 e 3, o cenário muda um pouco: o valor do subsídio não é tão alto, por isso os beneficiários não precisam esperar por sorteio. Basta ir até à Caixa Econômica com a documentação necessária e verificar as condições possíveis para o seu financiamento. Uma das grandes vantagens das faixas 1, 5, 2 e 3 é que os beneficiados podem escolher o imóvel, pois o processo é bem parecido com o de crédito imobiliário normal.

Faixa 1

- Renda familiar bruta de até R\$1.800
- Valor máximo do imóvel: R\$ 96 mil*
- Precisa dar entrada: Não
- Análise de risco: Não
- Exige comprovação de renda: Não
- Aceita pessoas com o “nome sujo”: Sim

Faixa 1,5

- Renda familiar bruta de até R\$ 2.350
- Valor máximo do imóvel: R\$135.000*
- Precisa dar entrada: Não
- Análise de risco: Não
- Exige comprovação de renda: Não
- Aceita pessoas com o “nome sujo”: Não

Faixa 2

- Renda familiar bruta de até R\$3.600
- Valor máximo do imóvel: R\$225.000*
- Precisa dar entrada: Sim
- Análise de risco: Sim
- Exige comprovação de renda: Sim
- Aceita pessoas com o “nome sujo”: Não

Faixa 3

- Renda familiar bruta até R\$6.500
- Valor máximo do imóvel: R\$225.000*
- Precisa dar entrada: Sim
- Análise de risco: Sim
- Exige comprovação de renda: Sim
- Aceita pessoas com o “nome sujo”: Não

**O valor máximo do imóvel do Minha Casa Minha Vida pode variar de acordo com a região.*

Fonte: Adaptado de <https://www.sienge.com.br/minha-casa-minha-vida/>

Anexo 7 – Ranking do PMCMV – Jul./2009 a Abr./2014

Minha Casa Minha Vida 1 (2009-2010)

MCMV 1 (2009-2010)			
	Total	MRV	%
Unidades Contratadas	1.005.128	50.384	5%
Faixa I	482.741	0	0%
Faixas II e III	522.387	50.384	10%

Minha Casa Minha Vida 2 (2011- Nov/15)*

MCMV 2 (2011 - 30/11/2015)			
	Total	MRV	%
Unidades Contratadas	3.115.269	221.403	7%
Faixa I	1.242.745	3.180	0%
Faixas II e III	1.872.524	218.223	12%

Fonte: Ministério das Cidades e MRV – 30/11/2015

MRV: unidades contratadas até Dez/2015

Ranking MCMV			
	Soma dos Contratos (R\$ milhão)	Nº de Projetos	Média (R\$ milhões)
MRV ENGENHARIA	6.553	519	12,6
DIRECIONAL ENGENHARIA	3.900	50	78,0
EMCCAMP	2.233	71	31,5
CURY CONSTRUTORA	1.900	60	31,7
SERTENGE SERVIÇOS	1.462	58	25,2
CONSTRUTORA TENDA	1.715	137	12,5
GRÁFICO ENGENHARIA	1.073	38	28,2
HF ENGENHARIA	934	28	33,3
CONSTRUTORA EMCASA	860	26	33,1
CANOPUS	846	46	18,4
BROOKFIELD	945	39	24,2
NOVOLAR	895	34	26,3
CASALTA CONSTRUÇÕES	779	56	13,9
AURORA CONSTRUTORA	651	44	14,8
AMORIM COUTINHO	596	30	19,9
L MARQUEZZO	667	46	14,5
BAIRRO NOVO	669	35	19,1
JC GONTIJO	862	7	123,1
REALIZA	674	33	20,4
CCM CONSTRUTORA	682	22	31,0

Fonte: Ministério das Cidades – jul/ 2009 a abr/2014

Fonte: Apresentação institucional da MRV. Maio de 2016.

Anexo 8 – Características da nova linha de produtos da MRV

MRV
Engenharia

Design, Sustentabilidade e Inovação



MRV de cara nova

- Fachadas
- Guaritas
- Acabamentos
- Mobilidade (bicicletas compartilhadas)



Empreendimento Sustentável

- Painéis fotovoltaicos
- Gestão de resíduos
- Logística reversa
- Reuso de água
- Medidor individualizado
- Lâmpadas de baixo consumo



Empreendimento Conectado

- Wifi nas áreas comuns
- Gestão do consumo por telemetria (água, gás e energia)
- Tomada USB
- Segurança inteligente

9

Fonte: Apresentação institucional da MRV. Agosto de 2017.

Anexo 9 – Mecanização e novas tecnologias empregadas pela MRV

MRV
Engenharia

Diferencial Operacional – Mecanização e novas tecnologias

Kil Hidráulico e Chicote



Concretagem



Porta Pronta



Parede de Concreto



Laje Içada



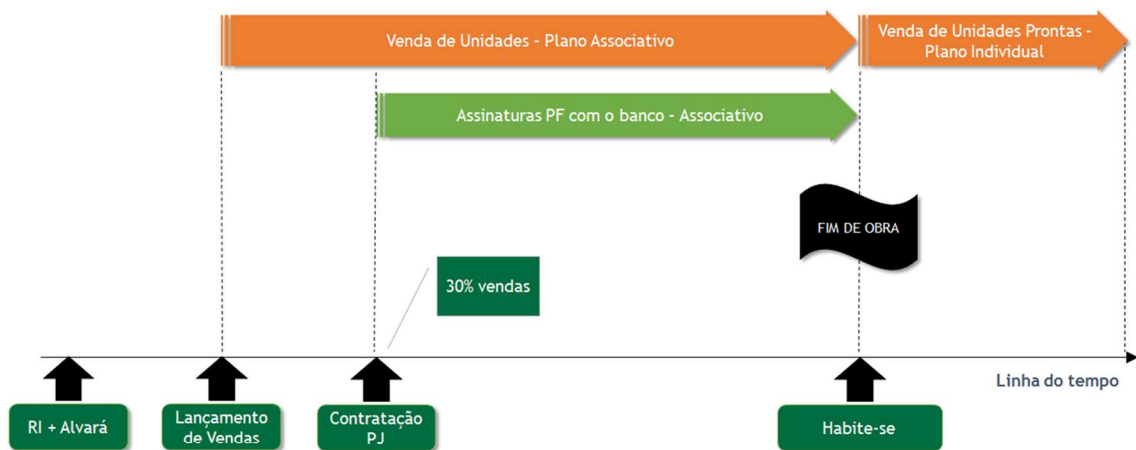
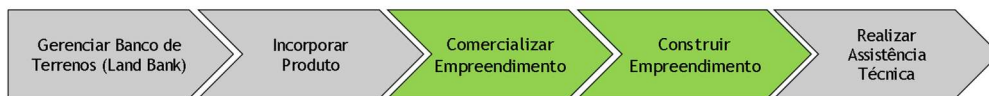
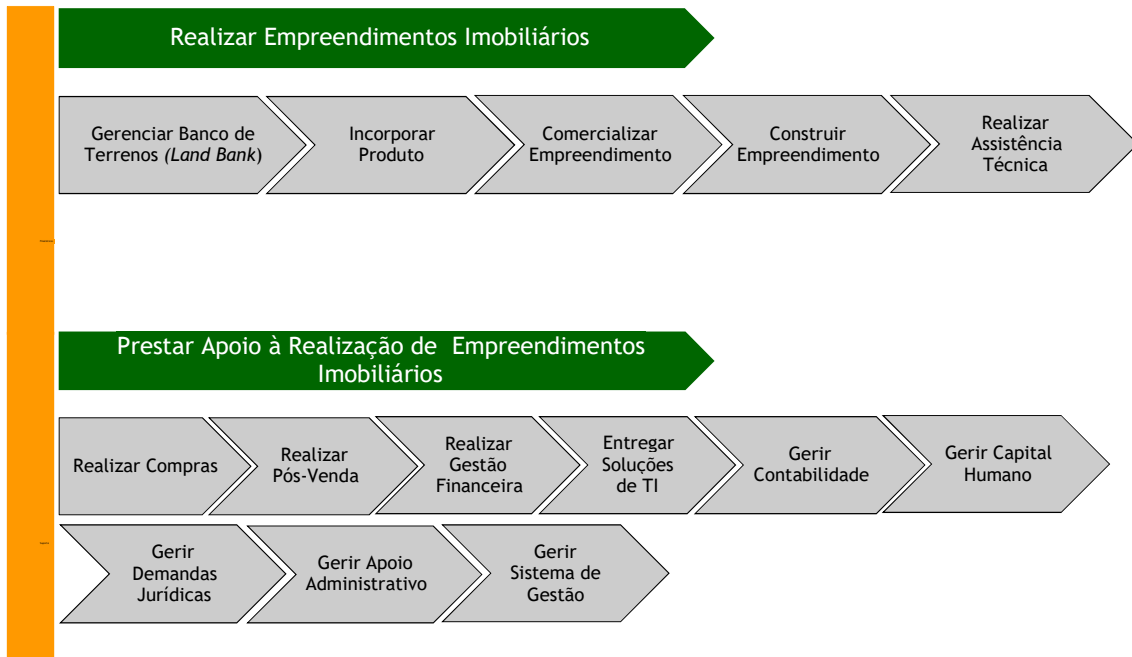
Padronização, Mecanização e Processos Inteligentes

- ▼ Menor quantidade de mão de obra
- ▼ Menos resíduos
- ▼ Maior racionalização da produção
- ▼ Maior organização do canteiro
- ▼ Padronização de Projetos
- ▼ Maior Velocidade de produção
- ▼ Equipe estratégica de equipamentos
- ▼ Simplificação dos projetos
- ▼ Economicamente viável
- ▼ Maior sustentabilidade ambiental
- ▼ Aumento da segurança do trabalho

20

Fonte: Apresentação institucional da MRV. Agosto de 2017

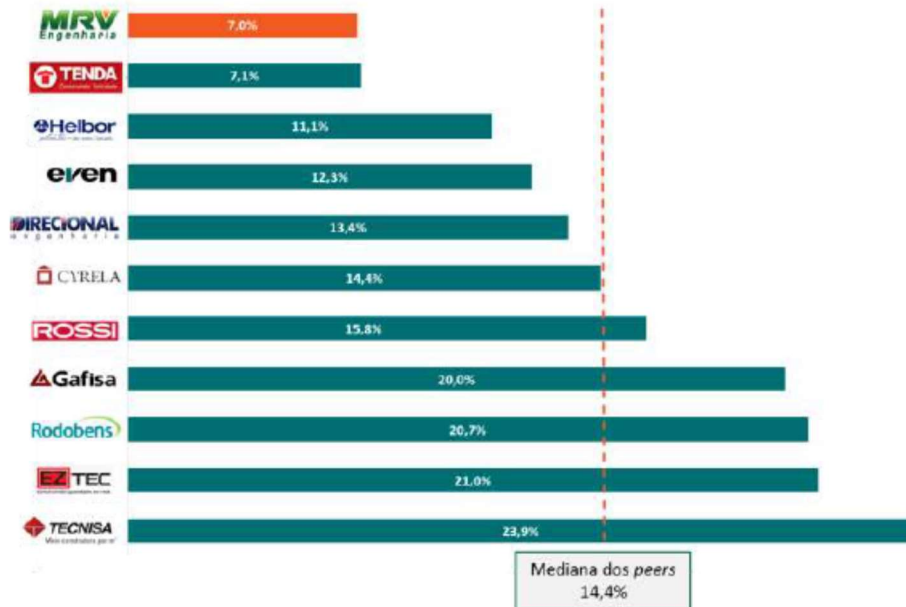
Anexo 10 – Cadeia de valor do negócio de construção de habitações para baixa renda



Fonte: MRV

Anexo 11 – Despesas gerais e administrativas por receita líquida da MRV Engenharia e seus concorrentes

Produtividade - G&A / ROL – 1T17



Fonte: Apresentação institucional da MRV. Agosto de 2017.

Anexo 12 – Condomínio lançado pela MRV – Grand Reserva Paulista



GRAND RESERVA PAULISTA – SÃO PAULO

Fonte: Apresentação institucional da MRV. Agosto de 2017



Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br
0800 941 9200
www.fdc.org.br



CAMPUS ALOYSIO FARIA

Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34.018-006 – Nova Lima (MG)

CAMPUS BELO HORIZONTE

Rua Bernardo Guimarães, 3.071
Santo Agostinho
30140-083 – Belo Horizonte (MG)

CAMPUS SÃO PAULO

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184
Vila Olímpia – 15º andar
04548-004 – São Paulo (SP)

CAMPUS RIO DE JANEIRO

Praia de Botafogo, 300 – 3º andar
Botafogo
22250-040 – Rio de Janeiro (RJ)

ASSOCIADOS REGIONAIS

A FDC trabalha em parceria com associados regionais em todo o Brasil. Consulte o associado mais próximo à sua região.