

Sua casa, minha empresa

07/07/2011



*Que imóvel, que nada. **Rubens Menin** levanta antes do sol nascer, viaja dois dias por semana para estudar terrenos, impõe metas para construir apartamentos com cada vez menos recursos e gente, é pródigo em programas de cortar custos e até criou uma moeda própria. Foi assim que a MRV se tornou a empresa que mais constrói no Brasil. E, com uma (grande) ajuda do governo federal, está no caminho de passar os chineses e virar a maior do mundo.*

É madrugada em Belo Horizonte e, como sempre ocorre nas madrugadas de terças e quartas-feiras, lá está o engenheiro Rubens Menin Teixeira de Souza, fundador e presidente da construtora MRV, pronto para embarcar em seu jato executivo – um Cessna Citation XLS 2009, avaliado em US\$ 12 milhões. O destino desta vez é Campinas, mas poderia ser qualquer uma das 94 cidades cobertas pela construtora, a maior do Brasil no segmento de baixa renda. Enquanto o piloto liga os motores, Menin começa a trabalhar. Tira do bolso da camisa um surrado gravador e dispara: “Sete cidades a visitar. Quinze terrenos, algumas obras. Possível estreia em Araras”. Às 5h50, o avião decola. Em uma hora Menin estará no interior de São Paulo. De Campinas, seguirá de carro para Araras, Limeira, Americana, Paulínia, Itu e Jundiaí, num périplo que só terminará às 6 da tarde, quando a falta de luz impede uma análise mais minuciosa dos terrenos. O presidente da construtora diz que faz questão de conhecer in loco a matéria-prima da MRV. É da opinião de que engenheiro tem de sujar as botas, sentir o cheiro da terra, ouvir o barulho de bate-estaca. “Escritório de engenheiro é canteiro”, diz, com seu forte sotaque mineiro e a simplicidade de quem passou boa parte da vida entre pedreiros e mestres de obras, avaliando cada metro quadrado de um novo empreendimento da MRV.

Este ano a empresa assumiu a ponta do ranking nacional da construção civil, que tem como base o desempenho em 2010. A MRV ergueu 6,8 milhões de metros quadrados, 400 mil a mais que a segunda colocada, a Gafisa. Construiu 26 mil apartamentos e atingiu a marca de 47 mil lançamentos (na planta), objetivo que previa alcançar só na metade de 2011. O desafio agora é cumprir a promessa de erguer 70 mil unidades ao

ano. Se conseguir, será a maior construtora do mundo em volume, à frente da chinesa Vanke e da mexicana Homex. Seu horizonte é 2015, mas Menin acredita que dá para antecipar a festa. O otimismo vem de um poderoso estímulo anunciado em junho pela presidente Dilma Rousseff: a segunda fase do programa Minha Casa, Minha Vida, que prevê a construção de até 2,6 milhões de moradias num prazo de quatro anos. A MRV, sozinha, respondeu por 12% dos contratos do Minha Casa 1 e espera aumentar essa taxa na nova versão. É, entre as grandes, a única construtora voltada 100% à baixa renda e a única com alcance nacional, presente em 17 estados brasileiros. “Temos caixa, conhecimento, capilaridade e capacidade produtiva. Não estou dizendo que será fácil, mas é perfeitamente possível romper a barreira dos 70 mil”, afirma Menin.

O avião aterrissa e ele interrompe a conversa. Tem de encontrar o diretor **Lucas Cabaleiro** e dois engenheiros da regional de Campinas. Menin desce apressado do Citation. Carrega duas malas, onde estão guardados seus instrumentos de trabalho – laptop, iPad, iPhone, BlackBerry –, e se curva para passar pela portinhola do avião. É um homem alto, de 1m94, cabelos brancos, sobrancelhas pretas, que sorri pouco e fala bastante. Parece bem-disposto para os seus 55 anos, mas anda reclamando da falta de tempo para fazer exercícios físicos. Veste-se corretamente para a ocasião: calça e camisa confortáveis, sapatos pretos, uma malha Lacoste, preta. São quase 7 horas e o termômetro marca 8 graus em Campinas. Ele entra no carro de Cabaleiro, que dispara para a rodovia Anhanguera. Durante o trajeto, o presidente da MRV não larga o iPad. Acessa o Google Maps, depois o Google Earth, o Street View e vai antevendo, ali na telinha, o que virá mais à frente, os terrenos de Araras. “Essa combinação de Apple e Google é uma maravilha. É a tecnologia a favor da engenharia civil”, diz. Dez minutos no primeiro terreno, 20 no segundo. Pisa daqui, pisa dali, calcula a metragem, mete a mão na terra, olha o entorno, pergunta sobre o comércio e as condições de saneamento, põe os óculos, tira os óculos e dá o veredicto, sempre ao gravador. Clic: “Araras, aprovado. Falta o estudo de viabilidade comercial”. Clic. De volta ao carro, retoma com segurança o assunto cortado: “...É perfeitamente possível romper a barreira dos 70 mil”. Mas existem obstáculos. Se o Minha Casa, Minha Vida 2 funciona como estímulo, o atual momento da economia brasileira, com alto endividamento das famílias e expectativas de esfriamento do consumo, pode ser um entrave para o ritmo de crescimento da MRV.

Para que a turma de Menin consiga levantar o troféu de maior construtora do mundo, não basta contar com a autoproclamada excelência operacional. A máquina toda terá de funcionar perfeitamente: uma engrenagem que vai desde a desburocratização dos contratos de financiamento até a capacidade do mercado de absorver novas moradias e um crescimento econômico que seja capaz de sustentar o aumento de renda da população. O governo tem um problema a resolver, que é elevar o crédito da habitação sem que isso comprometa as contas públicas. Ainda assim, a presidente Dilma parece disposta a manter sua promessa de campanha de reforçar os programas sociais, sobretudo aqueles voltados à moradia popular. Em meados de junho, o governo anunciou até R\$ 140 bilhões em financiamentos e subsídios para o [Minha Casa, Minha Vida 2](#), 80% desse volume gerado nos cofres da **Caixa Econômica Federal**. É o dobro do que foi destinado para a primeira fase do programa. Menin aplaudiu a notícia.

ESCALA

Hoje, 84% das receitas da [MRV](#) vêm dos contratos assinados em cima do programa federal. Para alguns analistas, a forte exposição ao governo é um risco. O engenheiro

diz que dorme tranquilo. “O **Minha Casa, Minha Vida** pode até mudar de nome, mas não vai acabar. Além disso, nós trabalhamos mais com a faixa de três a dez salários mínimos, que não tem subsídios”, diz. Um concorrente de Menin chegou a afirmar que o programa habitacional do governo deveria estar na Constituição, assim como o Bolsa Família. “Quero ver o político que vai ter coragem de encerrar esses programas”, diz. Outro problema apontado por analistas é a falta de mão de obra. Menin minimiza. “Basta ter um pouco de criatividade e usar o aumento dos salários do setor para atrair profissionais de outras categorias.” Como exemplo, cita o caso dos serventes de pedreiro que hoje ganham R\$ 1 mil, mais do que um caixa de supermercado, um balconista ou um frentista. “Em janeiro de 2010 tínhamos 12 mil homens em nossos canteiros. Investimos em capacitação e hoje temos 27 mil.” Ele costuma ser a voz dissonante do setor. Aos que dizem que os fabricantes de material de construção não estão preparados para um aumento explosivo da demanda, responde: “Balela. Não vai faltar insumo no Brasil”. Sobre a escassez de terrenos: “É só procurar. A Região Leste do Rio tem terreno de sobra. Belo Horizonte e as cidades menores do interior de São Paulo também. E o Nordeste, em comparação com os grandes centros, é quase virgem”.

Filho de engenheiros, **Menin** acostumou-se desde menino às coisas do setor. Sua mãe, Maura, foi a terceira mulher formada em engenharia em Minas Gerais. Do pai, Geraldo, herdou o gosto pela literatura e pelas estatísticas. “Ele me ensinou que conhecer os indicadores dos municípios é fundamental para nossa profissão, bem como a cultura de cada região do Brasil.” Foi o pai quem deu o primeiro empurrão ao aspirante a construtor. Recém-formado, o jovem Menin, então com 23 anos, convenceu-o a comprar um terreno onde pudesse construir uma casa para os tios, em dificuldades financeiras. Seu Geraldo só impôs uma condição para financiar a obra: o filho deveria projetar algo bom, bonito e barato. Menin acatou, ergueu a casa na rua dos Maçaricos, Zona Norte de Belo Horizonte, e não parou mais de fazer moradias populares. Enquanto ele fala do início da MRV, o carro para em um canteiro em Limeira. O empresário abre a janela e aponta para a entrada da obra. “Antigamente só se viam bicicletas no estacionamento. Agora os pedreiros têm moto e carro 1.0. É o aumento real de renda. Que o Brasil continue assim.” Põe o capacete e entra na construção. Conversa com o engenheiro responsável, faz cara de poucos amigos e volta ao carro. Gravador em punho, verbaliza a decepção: “Deveria ter mais bate-estacas e mais homens no canteiro. Resolver isso amanhã”.

Produtividade é fundamental para uma empresa que pretende praticamente dobrar de tamanho nos próximos anos. Hoje, a **MRV** faz, em média, 170 unidades por dia. Para alcançar as 70 mil ao ano, terá de produzir 6 mil apartamentos mensais, o que dará 300 unidades diárias. Desde 2005, a construtora vem se preparando para aumentar o ritmo de produção. Naquele ano, eram necessários 12 homens para construir um apartamento por mês. Hoje, esse número foi reduzido para sete e a meta é chegar ao final de 2011 com seis profissionais por unidade. A agilidade foi conquistada graças ao modelo padronizado de construção e ao aumento de mecanização nos canteiros. Todos os apartamentos da MRV são iguais. Uma unidade em Fortaleza, por exemplo, terá os mesmos pisos, esquadrias e acabamentos de outra em Campinas. E as paredes são montadas em blocos de concreto, de alta resistência, dispensando vigas e pilares. É o que o setor chama de alvenaria estrutural. As demais estruturas, como as lajes, podem ser desenvolvidas na forma de kits, montadas nos canteiros e içadas para os apartamentos. É como brincar de Lego, usando argamassa e cimento. “Tudo isso simplifica o processo e reduz o tempo de produção, além de gerar uma economia de

30% em relação aos sistemas convencionais de construção”, diz **Eduardo Fischer**, diretor de produção e responsável pelo projeto **Novíssima MRV**, cuja principal atribuição é estudar e desenvolver materiais que possam ser usados no futuro.

MAIS COM MENOS

A própria natureza do imóvel contribui para um ciclo menor de produção. Uma construtora voltada à alta renda usa, em média, 1,2 mil insumos para montar um apartamento. No caso da MRV, são cerca de 150. Todas as negociações para compra de material são feitas na central de Campinas. Quando os seis escritórios regionais da construtora fazem os pedidos, a central registra e os fornecedores recebem a informação em tempo real. As encomendas são entregues diretamente nas obras. Com tantos lançamentos simultâneos, a MRV consegue poder de barganha suficiente para reduzir o impacto das constantes elevações de preços dos materiais de construção. Quanto maior a escala, maior a força de negociação. Contribui para isso o fato de a empresa investir na ampliação da capacidade produtiva de alguns de seus fornecedores. Para muitos deles, a construtora é a principal cliente.

Por tudo isso, a MRV consegue construir um apartamento gastando cerca de 10% a menos do que as concorrentes. **Os imóveis são vendidos por R\$ 100 mil, em média.** Não dá para comparar com um apartamento de luxo, mas, no conjunto, o esforço vale a pena. O faturamento da empresa chegou a R\$ 3,7 bilhões no ano passado. E sua margem de lucro é a maior do setor. “Menin trabalhou bem a questão da logística e da padronização”, diz Antonio Guedes, presidente da concorrente Living, o braço popular da Cyrela. Sobre a chance de atingir as 70 mil unidades ao ano, o rival comenta: “Não sei se dá. Eles têm a vantagem de conhecer profundamente o segmento econômico, mas o êxito no projeto dependerá de uma série de fatores que escapam ao controle da empresa”.

Menin agora está em **Paulínia**. Comenta o crescimento do município em função da indústria petroquímica e do polo de cinema e revela que encontrou uma área com capacidade para abrigar até 4 mil apartamentos, praticamente uma cidade MRV. Hoje, a construtora tem 300 canteiros em operação, com tamanho médio de 250 apartamentos. A estratégia é aumentar o volume para 500 unidades, mantendo o mesmo número de canteiros. Outro movimento é entrar em cidades com população acima de 100 mil habitantes, caso de Araras. Durante muito tempo a nota de corte da MRV era de 200 mil. “Quem está gostando da novidade é meu filho **Rafael**, diretor responsável pelo Nordeste. Ao reduzirmos o limite, vários municípios da região entraram em nosso radar.”

O FUTURO

“Estamos no meio de uma revolução popular na habitação. Ainda temos muito o que construir no país”, diz Menin

Rafael, de 30 anos, não é o único herdeiro a trabalhar na MRV. A filha **Maria Fernanda**, de 31, advogada, acaba de ser promovida a diretora jurídica. **João Vitor**, o mais novo (29) é diretor do banco Intermedium, também de Menin, uma instituição de pequeno porte que atua com middle market e crédito imobiliário. Quando Rafael e Maria Fernanda manifestaram a vontade de fazer parte da MRV, Menin lançou o

desafio: só entrariam na empresa se conseguissem indicar mais 40 amigos, de confiança e com potencial, para trabalhar na companhia. Cumpriram a meta. A MRV virou uma espécie de **grande família corporativa**. “Há vários filhos e sobrinhos de diretores trabalhando aqui”, conta Rafael. Segundo Menin, tudo é feito na mais absoluta transparência, e os parentes e amigos passam pelos mesmos testes de aprovação de qualquer outro candidato. Por que ele faz isso? “É bem melhor trabalhar com gente conhecida. Consigo moldar os funcionários à cultura da casa e, de quebra, garanto baixa rotatividade.” A retenção é facilitada pelos pacotes de bônus e ações da empresa que ele distribui para os funcionários, sobretudo para os que vão alcançando cargos mais elevados. Atualmente, R\$ 317 milhões, o equivalente a 4,8% do capital, estão nas mãos de executivos e conselheiros.

A política de bonificação vem desde o início da MRV, quando a construtora atuava apenas nos bairros periféricos de **Belo Horizonte**. É desta época também a obsessão de Menin por custos, prática que livrou a empresa de fechar as portas durante o choque do petróleo, no começo dos anos 80. Outras 15 construtoras populares de Minas Gerais não tiveram a mesma sorte. Passada a turbulência, a enxuta MRV começou a crescer. “A cultura de corte de custos adotada nos tempos de vacas magras foi essencial para que entrássemos em boa forma na era da estabilidade econômica”, diz Menin. De Belo Horizonte, ele partiu para o triângulo mineiro e depois para o interior de São Paulo. A empresa ganhava corpo. E os programas de redução de custos permaneciam como parte integrante do negócio, sob os mais diversos nomes: Projeto Canivete, Banco de Ideias, Brigada de Custos.

Neste último, mais recente, cada um dos 29 diretores foi obrigado a eleger uma área de corte. O presidente ficou com a telefonia. Garante que reduziu em 20% as despesas. A coisa é levada tão a sério que 30% dos bônus da diretoria no final do ano dependem do desempenho na Brigada. O empresário também criou a moeda MRV. Vale R\$ 35,04. Sua explicação é que, num país com inflação de 5% a 6%, é preciso criar um parâmetro para não perder o controle. Todos os relatórios de compras são contabilizados nesta moeda. “Hoje, nossas despesas gerais administrativas são 30% inferiores às de nossos rivais. Isso gera um aumento de 2% na margem líquida. É muita coisa.”

AJUDA DOS BANCOS_ Apesar dos custos reduzidos e da margem alta, o próprio Menin admite que o cofre da MRV não será suficiente para financiar o projeto 70 mil. Suas contas apontam para um investimento acima de R\$ 4 bilhões. Parte do montante terá de ser negociado no mercado. Empresa de capital aberto, a MRV não cogita – ao menos por enquanto – uma nova incursão na bolsa. “Realizamos o maior IPO do setor em 2007 e fizemos nova chamada em 2009. Aliás, fomos a primeira empresa a voltar à bolsa depois da crise”, diz. “Mas agora nossa ideia é buscar a capitalização pelos meios tradicionais, no sistema financeiro.” O histórico da MRV é um ponto a favor, claro, mas os emprestadores costumam julgar o momento atual da economia e os números mais recentes das construtoras. E os últimos meses não foram exatamente inspiradores para nenhuma representante do setor. “No quarto trimestre de 2010, a MRV estourou o orçamento das obras e os investidores torceram o nariz”, afirma Armando Halfeld, analista do setor de construção civil da Ativa corretora. “Deslizes operacionais, num ambiente macroeconômico incerto, são um problema.”

Dados da Ativa mostram que, de 1º de dezembro de 2010 a 20 de junho deste ano, as ações da MRV registraram queda de 19,7%. O iBovespa do setor caiu 14,3%. A favor

das construtoras brasileiras está o potencial do mercado. O déficit habitacional brasileiro é grande, de 5,8 milhões de moradias, e formam-se 1,5 milhão de famílias a cada ano, segundo o IBGE. Existe a expectativa de que o setor volte a experimentar uma onda de investimentos durante a próxima década. “Mas, no curto prazo, a tendência é de certa desaceleração”, afirma Fábio Silveira, sócio-diretor da RC Consultores. “O programa do governo é um importante gatilho e o segmento popular vai se beneficiar disto, sem dúvida, mas não na mesma velocidade de outros anos.” Diante de um estande de vendas, em Americana, o presidente sai do sério. Entra, conversa com os corretores, sai bufando e telefona para a secretária, Vanessa, pedindo que ela coloque na linha dois diretores responsáveis pelo atendimento ao cliente. “O estande de Americana está uma vergonha. Placa torta, corretores sem uniforme, chão sujo. Não adianta nada ter bom ponto e mau atendimento.” De volta à estrada, rumo a Itu, conta que criou o programa “Encantar o cliente”. Seus 29 diretores, ele incluído, são instruídos a falar diretamente com os consumidores, via telefone ou e-mail, de modo a encontrar alguma solução para eventuais problemas. “Se cada diretor encantar cinco clientes por mês, serão 150 no período.” Providencial a atitude de Menin. Entre janeiro e junho deste ano, a Fundação Procon recebeu 329 reclamações sobre a MRV. As concorrentes PDG Realty e Cyrela (incluindo seu braço popular, a Living) ficaram na casa das 50 queixas no período. A Gafisa recebeu 14, mas, computados os votos da marca Tenda, o número de broncas sobe para 458. As principais reclamações dizem respeito à cobrança de taxas de corretagem e atraso na entrega do apartamento. “Temos 300 canteiros em operação. Apenas quatro estão ligeiramente fora do cronograma”, diz Menin. “De qualquer forma, nós abrimos o canal direto com o cliente justamente para resolver essas questões.”

LUZ VERMELHA

Rubens Menin é um sujeito simples, avesso a holofotes e badalações. Habitou-se a deitar cedo – não sem antes ler algumas páginas de um thriller de John Grisham – e a levantar com o sol. Às 6 horas, já está de pé. Quando é dia de visitar terreno, pula da cama às 4h30. O café é balanceado: fruta, suco e queijo branco. Mas a frugalidade fica por aí. Durante a viagem pelo interior de São Paulo, parou quatro vezes na estrada para comer pão de queijo e esfiha. Na hora do almoço, a praça de alimentação de um shopping center salvou-lhe o dia. Picanha, arroz, feijão e farofa, à vontade. Ele garante que controla a alimentação quando está em casa – mas raramente fica em casa. É apreciador de café e vinho. E tem queda especial pela medicina. “Quase traí a engenharia”, diz. Como compensação, ganhou genro e noras médicos. Virou um amante do assunto. “Já leu o livro *The Physician* (O médico, traduzido no Brasil como “O físico”), de Noah Gordon? É fabuloso.” Outro dia se pegou dando conselhos médicos a um obeso e arfante motorista de táxi de Belo Horizonte. Por pouco não lhe prescreveu uma receita. As noras, no banco de trás, caíram na gargalhada. “Saí do carro com o sujeito me chamando de doutor”, conta.

Os sábados ele reserva para as partidas de tênis. É jogador e cartola. Todo final de ano organiza um campeonato divertidamente batizado de Rubão Close, inspirado no US Open. Nos últimos tempos, também vem aproveitando o final de semana para acompanhar a mulher, Beatriz, advogada e artista plástica, nas visitas à casa de campo que o casal está construindo em Nova Lima, interior de Minas. “É ela quem está construindo. Eu não dou palpite”, afirma Menin. Aos domingos, reúne os três filhos, genro e noras e os quatro netos para um almoço. Faltas são indesculpáveis. No final da tarde, sempre após o jogo do Atlético Mineiro, recolhe-se ao aposento que transformou

em escritório para preparar o roteiro de trabalho da semana. Segunda-feira faz várias reuniões e cumpre os compromissos externos. Na terça e na quarta, viaja. Quinta e sexta passa o dia na empresa. Chega às 7h30 e sai às 8 da noite. É tido como um chefe camarada. “O Rubão é amigo dos funcionários, mas, como todo bom amigo, tem a liberdade e a obrigação de cobrar. E cobra muito”, afirma Hudson Andrade, diretor e primeiro funcionário da MRV. O presidente só não gosta de ser interrompido quando está concentrado em sua sala. Por isso, mandou instalar uma prosaica lâmpada vermelha na porta do escritório. Quando quer sossego, aciona a luz. Ai de quem desrespeitar.

Apenas uma vez, numa tarde de terça-feira, em dezembro de 2008, a secretária, Vanessa, foi obrigada a quebrar a regra. Com luz acesa e tudo ela transferiu uma ligação a Menin e foi logo avisando: “É a Dilma”. Do outro lado, impaciente, o presidente devolveu: “Que Dilma, Vanessa?”. Quando se deu conta de que se tratava da então ministra da Casa Civil, apressou-se. O telefonema foi breve: apenas uma convocação para estar em dois dias no Palácio do Planalto. Na quinta-feira, Menin entrou na sala de reuniões em Brasília e encontrou Dilma, Miriam Belchior (então secretária executiva do PAC) e Jorge Hereda, vice-presidente da Caixa – hoje, presidente. Do lado das empresas, Milton Goldfarb (PDG); Wilson Amaral (Gafisa), Elie Horn (Cyrela); Paul Altit (Bairro Novo) e João Rossi (Rossi). A turma ouviu as explicações sobre um novo programa chamado Minha Casa, Minha Vida, e saiu dali com a certeza de que a construção civil brasileira entraria num novo ciclo de crescimento. Menin era o mais entusiasmado. Se havia alguém naquela mesa com amplas possibilidades de multiplicar as vendas era a sua empresa, no mercado de residências populares desde 1979.

Hoje, ao olhar para o que construiu, Rubens Menin diz que se sente orgulhoso, mas insatisfeito. Quer chegar às 70 mil moradias, sonha em contribuir para acabar com o déficit habitacional brasileiro e garante que ainda está longe de pendurar o capacete. “Estamos no meio de uma revolução popular na habitação.” Passam das 6 da tarde, já está escuro, mas Menin pede para Cabaleiro parar o carro num terreno em Itu. “Não dá, Rubão. Tá um breu”, diz o amigo. Ao que o outro responde: “Apruma o carro e liga o farol alto. Quero ver a área”. Dever cumprido, hora de voltar ao Citation, estacionado em Jundiá. Ele aperta o cinto de segurança, saca o iPad, acessa o twitter e pergunta: “Como se escreve o nome da nova ministra da Casa Civil? Com i? Dois efes?”. Dúvida sanada sobre Gleisi Hoffmann (com i e dois efes), ele volta ao twitter e coloca uma mensagem positiva a respeito da sucessora de Antonio Palocci. “Gostei do jeito dela, sô. Assim como a Dilma e a Miriam Belchior, a Gleisi tem um perfil muito mais técnico que político. O Brasil precisa de gente assim. Há muita coisa a ser construída no país.” De preferência, claro, por ele.

Fonte: Época Negócios.