



Cash Flow Preview; ou Visualização Dinâmica do Fluxo de Caixa



By Flavio Carelli
Copyright Eagle Business Partner

Esse e-Book decorre do artigo que escrevi sobre “Cash Flow Preview; ou Visualização Dinâmica do Fluxo de Caixa, para Incorporadoras Imobiliárias.

Naquele artigo desenvolvi um tópico longo sobre a Razão de Ser desse material, tanto no artigo quanto aqui nesse E-Book. Vou voltar ao tema para lembrar a causa raiz dessa engenhosa engenharia econômica e financeira, que envolve nos dias de hoje a atividade de incorporação imobiliária. Ali não citei a causa raiz. Aqui vou citar, pois vivi os fatos que deram origem a esse atual arcabouço de regulamentação. Aliás, desde já, fabuloso arcabouço de regulamentação; uma boa engenharia de formatação de leis, regras e normas para essa atividade, que trouxeram para o segmento, um vigor até então não existente.

Nos anos 80 e 90, havia uma estrela brilhando no mercado imobiliário, de Norte a Sul, do Leste ao Oeste do País. Nome da estrela? ENCOL.

“Quem tem mais de 30 anos certamente já deve ter ouvido falar no nome “Encol” por aí. Esta empresa estampou anúncios nos maiores e mais diversos meios de comunicação em todo o Brasil, e acabou por se tornar a maior empresa do mercado imobiliário em todo o país. Entretanto, o império da Encol acabou por desabar e o resultado foi catastrófico: milhares de mutuários que já haviam pagado por seus imóveis acabaram ficando no prejuízo. No entanto, este caso deixou lições valiosas para o mercado imobiliário e até mesmo para a Legislação Brasileira no que tange a compra de imóveis.

A Encol era uma construtora e incorporadora de imóveis que surgiu em Goiânia na década de 1960. Foi responsável pela construção de mais de 100 mil imóveis em todo o Brasil, e tinha como característica o foco na elaboração de moradias mais populares, para a classe média de quem tivesse uma renda menor.

A fórmula da ascensão e do sucesso da empresa envolviam uma série de facilidades no pagamento, como parcelamentos generosos, a possibilidade de utilizar carros, imóveis e até mesmo a linha telefônica (que na época era muito valiosa) como forma de pagamento.

No entanto, a Encol também era gerida com métodos pouco eficientes e lucrativos (um modelo de gestão de empresas pequenas adaptado para uma companhia gigantesca), e isso fez com que ela perdesse muito dinheiro. Como se não bastasse a ingerência interna da empresa, ela era saqueada por esquemas de sonegação de impostos e outros desvios de dinheiro que acabaram com a saúde financeira dos negócios, uma vez que os esquemas foram descobertos pelas autoridades.

Antes da falência da empresa, ainda no fim da década de 1990, mais de 30 bancos se reuniram para discutir formas de salvar a Encol, mas não houve jeito. A companhia faliu deixando 2 bilhões de reais em dívidas e mais de 40 mil clientes sem imóveis, no completo prejuízo.

Uma das lições mais valiosas que o mercado aprendeu sobre a Encol serviu tanto para compradores como para incorporadoras: a saúde financeira de uma empresa não pode estar associada à saúde financeira do empreendimento, porque isso oferece risco de grandes prejuízos a todos. Crédito dessas citações à Topal Advocacia, publicado em seu site cujo link <https://topaladvocacia.com.br/caso-encol-construtora/>.

Como afirmei atrás, eu vivi nessa época e participei desses fatos. Trabalhava na Textil Tabacow e éramos fornecedores de carpetes para essa companhia. Perdemos um bom dinheiro com eles.

O case ENCOL deu origem às regulações que existem hoje, por isso só quem viveu o antes e o depois pode sentir a mudança qualitativa pelo qual o segmento de incorporação passou. Hoje temos um segmento bem regulamentado, dinâmico e robusto.

Mas, nada é de graça. A atividade ficou complexa e não é atividade para qualquer empreendedor.

A visualização correta a ser considerada é que é uma atividade quase bancária. Só se sustenta se tiver um compromisso profundo com a Fidúcia. É um negócio que implica confiança. O arcabouço regulatório cuida de fazer com que isso aconteça de fato.

Nesse contexto, a razão de ser desse trabalho é pôr nas mãos dos gestores dessas empresas, um instrumento de trabalho, um verdadeiro Painel de Controle, um “DASHBOARD”, que permita a gestão dos pontos nevrálgicos do negócio: A Dinâmica do Fluxo de Caixa da Incorporação.

A ideia desse Painel é afixar no módulo mais visível da tela, um Padrão de Orçamento de Obra, cujos parâmetros devem ser vistos como indicadores de regularidade sustentável. Em parêntese, um segundo Painel, visível na tela, com o Orçamento da Obra em execução, um controle semelhante ao Padrão, mas referenciando os números da obra em execução. Em seguida, também na tela principal, a planilha do Fluxo de Caixa da Obra, prevendo as receitas e os desembolsos, mas também registrando os mesmos tópicos (contas contábeis) constantes nos dois painéis citados, com os números realizados.

Para facilitar, desenvolvemos um aplicativo de Inteligência de Negócios, uma ferramenta de BI, com habilidades de importar os dados que necessita, processar e transformá-los em informações relevantes para a gestão do empreendimento.

Nessa mesma ferramenta é possível acompanhar a sinergia que deve ocorrer entre as três variáveis que comandam o processo de lançar, vender, construir e entregar a obra aos seus adquirentes. Essas variáveis vitais são:

- A velocidade de vender todas as unidades do empreendimento;
- A velocidade de receber os recursos das unidades vendidas;
- A Velocidade de Construir a Obra.

A base de sustentação desses números, passa pelo principal indicador de desempenho da incorporação, a **Margem Bruta**.

A Margem Bruta é prenunciada como premissa primeira, com magnitude de: 35,00% da Receita Total da Obra. Esses 35,00% deverão ser aplicados nos seguintes itens:

Impostos	6,00%
Despesas Financeiras	4,00%
Despesas com Marketing e Vendas	10,00%
Ganhos da Incorporadora	15,00%

Considerando os 100,00% da Receita de Vendas, tirando a Margem Bruta, que pelo padrão deve ser de 35,00%, restará 65,00% para Construir a Obra, referente a custos diretos e custos indiretos; que não podem, não devem extrapolar esse percentual máximo de 65,00%, incluindo o valor do terreno.

O Painel Padrão a que nos referimos na página 5, é exatamente esse descrito acima. Ele tem a seguinte formatação gráfica, na tela, permanentemente visível, como referência padrão:

Receitas de Vendas das Unidades	100,00%
Custos diretos da Obra, com terreno	45,00%
Custos Indiretos da Obra	20,00%
Margem Bruta	35,00%
Despesas com impostos	6,00%
Despesas Marketing e Vendas	10,00%
Despesas Financeiras	4,00%
Resultado Operacional Líquido	15,00%

Nesse sentido, os fatores determinantes de bons resultados, são as vendas e as corretas aplicações dos recursos financeiros.

Assim, a razão de ser é atrair compradores para as unidades que serão construídas; clientes que tenham condições financeiras de aportar parcelas de determinado valor, em um determinado prazo, que viabilizem o cronograma de execução da obra, para entrega em um prazo final, acertado entre as partes.

Portanto, a Incorporadora é quase um Banco. Recebe depósitos mensais de “n” depositantes e assume o compromisso de entregar uma obra pronta e em condições de uso, após um prazo previamente acertado. O trabalho da Incorporadora é gerir esses recursos, alocá-los na obra, cuidando que o fluxo de recursos financeiros seja adequado para que a velocidade da construção da obra garanta a entrega do imóvel no prazo combinado.

O aplicativo que denominamos de Cash Flow Preview, ou Visualização Dinâmica do Fluxo de Caixa, é o principal instrumento de gestão da execução da obra. Permite ver com antecipação as insuficiências de vendas, portanto de caixa; e que irão afetar o andamento das obras ou vice-versa, que poderão antecipar a entrega da obra. Essa visão antecipada permite aos gestores buscarem alternativas às expectativas que não estão acontecendo conforme o que foi planejado.

Agende uma reunião com um dos Consultores da Eagle para conhecer melhor as funcionalidades da Ferramenta de BI, Inteligência de Negócio “Cash Flow Dinâmico”.



Eagle

Business *Partner*

Entre em contato:

(11) 94492-7923

flaviosr@eaglelucratividade.com

eaglepartner.com.br