

Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP
Departamento de Engenharia de Construção Civil

ISSN 0103-9830

BT/PCC/62

**Método para Gerenciamento
de Empreendimentos
Imobiliários**

**Emilio Rached Esper Kallas
Francisco Romeu Landi**



Escola Politécnica - EPBC



31200053060

São Paulo - 1992

O presente trabalho é uma versão abreviada da tese de doutorado apresentada pelo Eng^o Emílio Rached Esper Kallas, sob orientação do Prof. Dr. Francisco Romeu Landi: "Método para gerenciamento de empreendimentos imobiliários".
A íntegra da tese encontra-se à disposição com o autor e na Biblioteca de Engenharia Civil da Escola Politécnica.

Kallas, Emílio Rached Esper

Método para gerenciamento de empreendimentos imobiliários / E.R.E. Kallas, F.R. Landi. -- São Paulo : EPUSP, 1992.

22p. -- (Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/62)

1. Empreendimentos imobiliários - Administração
I. Landi, Francisco Romeu II. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Construção Civil III. Título IV. Série

CDU 336.77

EMILIO RACHED ESPER KALLAS

Engenheiro Civil, Escola Politécnica da USP, 1973

Mestre em Engenharia, Escola Politécnica da USP, 1981

MÉTODO PARA GERENCIAMENTO DE
EMPREENHIMENTOS IMOBILIÁRIOS

Orientador: Prof. Dr. Francisco Romeu Landi, Professor Titular
do Departamento de Engenharia de Construção Civil
da EPUSP.

São Paulo, 1988

RESUMO

A cada dia, acentua-se a importância de se ter uma visão sistêmica na concepção e administração de empreendimentos imobiliários.

Entretanto, profissionais com este conhecimento são extremamente raros como também é escasso o material sobre este assunto.

Este trabalho propõe um método para gerenciamento destes empreendimentos, abordando todos os aspectos envolvidos, mostrando a interação entre eles, tão necessária a uma boa administração.

Inicialmente, são dados conceitos básicos sobre o SFH, custos e preços dos componentes dos empreendimentos. Analisa-se, por fim, seus componentes econômicos e financeiros.

ABSTRACT

The systemic vision in the conception and administration of estate undertakings is more and more being taken into consideration as the time passes by.

On the other hand, not only expert people who have such knowledge are much too rare but the availability about such a subject is scarce as well.

This work presents a method for managing these undertakings, mentioning and dealing with all the aspects involved and showing the interaction among them, being so quite helpful for a good administration.

Firstly, the basic concepts about the Financial System of Dwelling are given: cost and price of the undertaking components. Eventually, their economic and financial components are analysed.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, de uma maneira geral, os engenheiros civis têm uma atuação profissional em áreas específicas. Alguns trabalham com cálculo estrutural, outros, com projetos de instalações. Há os consultores de fundações e os engenheiros de obras. As vezes, temos a figura do "coordenador", que é um profissional com uma visão um pouco mais geral, mas, ainda de uma determinada área específica. É o caso do coordenador de projetos que consegue compatibilizar projetos de arquitetura, de estrutura, de instalações, de ar condicionado e outros mais. Este profissional, que muitas vezes é um arquiteto, tem uma visão um pouco mais abrangente do que a de um projetista específico.

O "coordenador de obras" tem noção maior de projetos e dos problemas de execução de uma obra, tanto técnicos como administrativos, do que o engenheiro residente. Entretanto, estas noções ainda são muito específicas e, de maneira alguma, têm abrangência suficiente para poder gerenciar um empreendimento.

Na execução de uma obra, não são raras as ocasiões em que depa^{ra}ramos com um engenheiro dedicando o mesmo tempo e a mesma atenção a uma negociação da compra dos caixilhos, do fornecimento de concreto e da compra dos parafusos que prenderão um determinado equipamento no salão de jogos.

Esta diferença de valores não é ainda clara na cabeça dos engenheiros civis, pois não há dúvida das diferentes importâncias destes três itens quanto aos aspectos econômicos, técnicos e comerciais, exigindo-se, então, distintas dedicações.

Ao apresentar minha tese de mestrado, em 1981, procurei introduzir na engenharia civil a noção da diferença de importância dos vários componentes de custo de uma construção, através da CURVA ABC.

Esta metodologia, que reproduziremos em parte neste trabalho, no anexo I, mostra, por exemplo, que num conjunto residencial de baixa renda, feito em alvenaria armada, seis componentes perfazem mais do que 50% (cinquenta por cento) do custo da construção, o que nos leva a concluir quão diferentemente devemos tratar destes itens.

De maneira idêntica a esta, em que foram separados os itens de uma obra pela sua importância no custo, deve-se fazer em relação a um empreendimento, referindo-se às partes econômica, financeira, comercial, técnica, de marketing, etc...

Encontrar um profissional que possua a condição de gerenciar um empreendimento é extremamente difícil. Mais raro ainda é encontrar um engenheiro que tenha criatividade para conceber um empreendimento. Estes profissionais, pela complexidade de sua formação, são extremamente valorizados e, em países como o nosso, normalmente acabam cuidando de seus próprios negócios.

As razões que encontrei para a raridade destes engenheiros no mercado são:

- 1º) A má-formação de nossos engenheiros civis, pois, a mentalidade de passar do ano tomou conta de nossos alunos, ficando o aprendizado para depois.
- 2º) A falta de interesse de nossos engenheiros civis que, na maioria das vezes, param de estudar assim que conseguem o diploma, evoluindo então somente na parte prática, ficando estacionados na teoria.
- 3º) A falta de cursos, livros, trabalhos e professores nesta área, que possam transmitir idéias e conceitos aos interessados em evoluir neste campo.
- 4º) Muitos profissionais não têm aptidão e condição para exercer esta atividade.

59) As empresas de engenharia não passam informações suficientes aos seus engenheiros, sendo que os mesmos "tocam" obras e raramente as gerenciam. Os diretores destas empresas, que normalmente são também os acionistas, têm uma preocupação muito grande em esconder estes dados, com o intuito, muitas vezes inconsciente, de segurar estes profissionais onde estão, neste estágio e na empresa.

Destas razões, algumas, como interesse e dedicação, só podem ser sanadas pelo próprio engenheiro.

Outros dependem ainda mais de seu próprio esforço, principalmente se não têm "tino comercial", capacidade de motivar pessoas e facilidade de relacionamento.

Com este trabalho, acredito estar propiciando um material que contribua um pouco nesta área.

É impressionante o pouco conhecimento das construtoras e incorporadoras sobre o assunto, fazendo com que um grande número de empreendimentos fracassem e muitos outros tenham sua rentabilidade reduzida sensivelmente, levando o mercado a situações cíclicas violentas de paralisação e euforia. É claro que não se pode esquecer o papel inconsistente de nosso governo em toda esta situação.

Como consequência de tudo isto, é alarmante o número de empresas em nossa atividade que têm um tempo de vida extremamente curto.

2. OBJETIVO

É dispensável descrever a importância de se ter uma visão sistêmica de um empreendimento.

O gerenciamento de um empreendimento só pode ser levado a bom termo se houver um conhecimento geral sobre suas várias etapas e sobre seus múltiplos aspectos: técnico, econômico, financeiro, comercial e marketing.

A prova cabal desta importância se refere à maneira com que os poucos profissionais nesta área são remunerados. Sem dúvida, são os mais bem pagos do mercado da construção civil.

Para observadores não atentos, às vezes este trabalho não fica tão caracterizado por causa da contínua interferência do governo.

As recessões promovidas em 1981, 1982, 1983, 1984 e 1987 e a enorme inflação de 1985 e 1987 fizeram com que um empreendimento extremamente bem concebido e gerenciado ficasse comprometido.

A euforia promovida pelo governo, em 1986, com a criação do "Plano Cruzado", fez com que empreendimentos mal dimensionados dessem bons resultados.

As constantes mudanças no Sistema Financeiro da Habitação, ora promovem as vendas, ora as inibem.

Entretanto, no Brasil mais do que em outros países estáveis, a importância de se ter uma visão sistêmica pode adquirir proporções gigantescas, pois detalhes e percepções podem significar o fracasso ou o sucesso de um empreendimento.

Não há dúvida que só poderá conceber bem um empreendimento, aquele que somar bom gerenciamento com criatividade.

Perguntas como estas têm que ser respondidas ou equacionadas:

- . Por que se fazer este tipo de empreendimento?
- . Por que neste local?

- . Quais são as perspectivas comerciais para este tipo de empreendimento, agora e quando ficar pronto?
- . Qual a influência do financiamento e das regras do Sistema Financeiro da Habitação sobre este empreendimento? Se houver, quais as probabilidades de mudança?
- . Este empreendimento poderá ter maior efeito com plano empresário, plano condomínio ou preço de custo?
- . Este tipo de empreendimento deverá ser comercializado no início, durante o seu andamento ou após o término da obra?
- . Este produto não estará obsoleto quando do seu lançamento?
- . Que tipo de publicidade deve ser feita, considerando a fase do empreendimento, o local e as unidades a serem vendidas?
- . Qual a velocidade provável de vendas?
- . Qual o capital de giro necessário para a concretização deste empreendimento? Quais os fatores que podem a ele influenciar?
- . Qual a taxa de retorno esperada? Como variará com a política do Sistema Financeiro da Habitação e com a velocidade de vendas?
- . Deve ser obtido financiamento para se construir esta obra? Como isto influenciará na taxa de retorno e no custo da obra?
- . Qual deve ser a filosofia da empresa que comercializará este empreendimento? Deve-se contratar uma ou devemos fazê-lo nós mesmos?
- . Quais são as dificuldades técnicas desta obra? Podem ser contornadas sem risco? Com alto ou baixo custo?
- . Qual é a estrutura de custo deste empreendimento? Pode-se parametrizar suas variações?
- . Qual o preço de venda atual e o futuro destas unidades?
- . Há necessidade, vantagens e boa probabilidade de se colocar investidores? É um bom negócio para eles? Quais serão as regras? E a influência da legislação tributária?

- . O Brasil é um país atualmente muito instável, sujeito a muitas mudanças econômicas e com uma inflação normalmente alta. Como é o provável comportamento dos principais custos e preços deste empreendimento em relação aos índices de inflação? E as consequências disto tudo?
- . Como se comportarão os custos de reposição em relação ao preço de venda quando do término do empreendimento? Vale a pena vender? Há necessidade de fazê-lo?
- . Analisando a taxa de retorno esperada, ela é razoável dentro de quais limites? Compará-la com a taxa de oportunidade.
- . Vale a pena fazer este empreendimento ou é melhor procurar outras opções, ou até esperar para investir no mercado imobiliário?

Este trabalho tem como objetivo dar uma visão sistêmica de um empreendimento, entrando em seus aspectos e os ordenando para se ter uma organização para concebê-lo e gerenciá-lo, possibilitando desta maneira responder a estas e a muitas outras perguntas.

3. O SISTEMA FINANCEIRO DA HABITAÇÃO (SFH)

É fundamental o conhecimento dos sistemas financeiros, em particular do SFH, para se planificar ou gerenciar empreendimentos no Brasil.

A existência de financiamento pode tornar possível a comercialização de produtos, o que leva a grandes variações na taxa de retorno de um empreendimento, chegando, muitas vezes, a determinar o seu sucesso ou o seu fracasso.

Os mecanismos do SFH permitem aos empresários uma alavancagem financeira muito grande. Obedecidas as condições básicas das resoluções do BNH (atualmente CEF), o empresário, tendo o terreno, consegue financiamento para construir sua obra e também uma garantia de financiamento aos compradores finais, ficando com o lucro da venda que, muitas vezes, se torna significativo em relação ao capital de giro colocado, como será visto mais tarde.

O SFH permitiu, então, um aumento enorme da produção de unidades, principalmente habitacionais, aumentando a capacidade de trabalho das construtoras, o que está contribuindo para não aumentar muito o déficit habitacional do Brasil.

Gerenciar empreendimentos imobiliários no Brasil sem se utilizar do Sistema Financeiro da Habitação é restringir-se a atuar numa faixa de aproximadamente 20% (vinte por cento) do mercado, desprezando a outra que talvez seja a mais importante, além de maior.

4. MATÉRIA-PRIMA, CUSTOS E PREÇOS DOS EMPREENDIMENTOS

. A Matéria-Prima dos Empreendimentos Imobiliários - Terreno

O início da grande maioria dos empreendimentos imobiliários é a procura de sua matéria-prima ou a análise de uma já existente.

É de especial relevância conhecer os tipos de áreas existentes ou mais comumente encontradas no mercado imobiliário, além da evolução do seu custo de reposição.

Pode-se dividi-los em 3 (três) tipos básicos:

- 1º) Terrenos urbanos de qualidade metropolitana.
- 2º) Terrenos urbanos em áreas periféricas em relação ao centro metropolitano.
- 3º) Grandes áreas para loteamentos.

. O Custo do Empreendimento Imobiliário e a Inflação

Idealizar ou gerenciar um empreendimento sem se conhecer os componentes de seu custo é tão imaturo e inócuo quanto não conhecer a evolução de custo deles ao longo do tempo.

No Brasil, por se ter uma economia altamente inflacionária, com índices de inflação chegando a mais de 2000%(dois mil por cento) nos três últimos anos, foram criados alguns mecanismos que possibilitam técnica e legalmente trabalhar com empreendimentos imobiliários. O tempo de concepção e realização deles é extremamente longo, se olharmos com nossos parâmetros econômicos.

Basicamente, a moeda utilizada é a OTN, e, antigamente, eram as UPC's ou as ORTN's, cujo significado é o mesmo do atual.

Entretanto, ao se planejar economicamente um empreendimento, não

foram anulados os efeitos da inflação ao se expressar os custos dos componentes do empreendimento em OTN, ao invés de cruzados.

Os insumos de um empreendimento imobiliário têm seus custos mo dificados de maneira diferente entre si e da moeda usual de hoje, a OTN, ainda não idêntica à inflação. Esta, por exemplo, é medida por muitos índices e constantemente tem sua metodologia de cálculo modi ficada.

Além disso, em épocas como as atuais (janeiro/1988), quando a inflação atinge o índice de 17% (dezessete por cento) ao mês, per der-se-ia muito ao se expressar os valores em OTN, pois é absurda a diferença real entre o início e o fim do mês, que é seu período de validade. Pode-se, inclusive, comprometer todo o lucro de um emprepre endimento procedendo-se assim.

Ao se estabelecer o preço de venda de uma unidade residencial ou comercial, pode-se adotar duas filosofias, dependendo de fatores que serão vistos depois.

- 1º) Analisar a taxa de retorno que se está obtendo com aquele preço.
- 2º) Analisar qual deve ser o preço de venda, considerando-se não os custos incorridos, mas sim os custos de uma reposição.

. O Preço de Comercialização

O preço de venda de um imóvel é determinado considerando-se muitos fatores, entre eles:

- 1º) O custo de reposição daquele produto. Isto se faz considerando-se os itens descritos em 4.4, com todas as análises a que se fez referência em 4.3.
- 2º) O custo ocorrido no empreendimento: Se já ocorreram custos, po de-se atualizá-los, segundo algum critério lógico.
- 3º) Uma margem de lucro satisfatória. De maneira geral, é o que a

maioria dos empresários faz, desconsiderando o próximo fator.

- 4º) Uma taxa de retorno desejada. Para isto, deve-se combinar os custos de empreendimento com a distribuição de pagamentos do preço do imóvel, acertando, então, o fluxo de caixa com a consequente descoberta da taxa de retorno sobre o capital de giro empregado. Desta maneira, quanto mais elásticas forem as condições de pagamento ofertadas pelo incorporador, este deverá aumentar o seu percentual de lucro para se obter a mesma taxa de retorno.
- 5º) O preço de venda é influenciado diretamente pelo risco que o empreendedor está correndo. Na verdade, este fator só serve para influenciar os dois itens anteriores, mas, pela sua importância, foi destacado aqui.
- 6º) O preço de comercialização é determinado mais diretamente pelo mercado, isto é, pela lei da oferta e da procura.

5. CONCEPÇÃO E ESTRATÉGIA

A concepção de um empreendimento deve levar em consideração as pectos técnicos, econômicos, financeiros e comerciais, entre ou tros.

A maior dificuldade na elaboração deste plano está na necessidade de uma visão sistêmica por parte do estrategista que o está ar-quitetando.

A análise parcial de cada um dos aspectos envolvidos serve, uni camente, de subsídios para a visão global do planejador, mas, nun ca, de sequência metodológica para a determinação do nascimento de um empreendimento.

O estudo de inúmeras variáveis envolvidas é interativo, forman do uma cadeia com inteira amarração dos elos. Exemplificando, um produto em um determinado local é bom se for oferecido por uma cer-ta faixa de preço, começando a ser inadequado quando fatores econômic os e financeiros não se juntam.

Numa economia instável como a nossa, quando nos referimos a se ter uma visão sistêmica do caso, ela deve ser realmente a mais a brangente possível, levando-se em conta os aspectos conjunturais da nação.

O fim do ano de 1985 e o ano de 1986 mostram bem a importância desta análise. Produtos imobiliários eram vendidos a preços reais crescentes entre os meses de outubro de 1985 e setembro de 1986, e até produtos inadequados para a região foram disputados nos meses de março a junho de 1986.

Em linhas gerais, o que se passou é que, no Brasil, até fins de 1985, os valores dos imóveis estavam muito baixos devido à forte recessão existente nos anos anteriores, à alta inflação e conseque nte ilusão do povo de que seu dinheiro rendia 12 (doze) ou até

15% (quinze por cento) ao mês, por não ter havido investimento no setor imobiliário e ser rara a procura de imóveis.

No segundo semestre de 1984, em 1985 e principalmente em 1986, a necessidade de moradia para todas as classes se acentuou, difundindo-se também a idéia de que o preço dos imóveis estava extremamente abaixo de uma realidade, chegando, às vezes, a 30% (trinta por cento) do valor de reposição. Num dos bairros mais procurados da cidade de São Paulo, que é a maior metrópole do Brasil, o preço de um apartamento não pagava, muitas vezes, o custo da cota do terreno.

Estes fatores somados criaram um movimento de procura de imóveis, catalisado em fevereiro de 1986 com a decretação do "Plano Cruzado", que tinha como base a eliminação da inflação e a volta do incentivo às atividades produtivas.

Finalizando a ilusão do rendimento do capital sem trabalho, e com a volta do crescimento do país trazendo as consequências decorrentes como maior estabilidade no emprego e maior poder aquisitivo dos salários, a procura por ativos reais acentuou-se de maneira drástica e incompatível, vendendo-se produtos inadequados e, muitas vezes, irregulares.

Após esta euforia, a partir do mês de julho, passou-se a vender produtos concebidos mais adequadamente e com preços competitivos, havendo até uma certa retração se compararmos com a média dos meses deste intervalo que estamos exemplificando.

O retrospecto do que aconteceu neste período mostra, claramente, o que se pode passar no mercado imobiliário.

Analisando-se estes consumidores, podemos destacar alguns tipos:

- . aquele que comprou para morar e o fez analisando a conjuntura do país, mas também se preocupou com a adequabilidade e legalidade do produto e com a veracidade do preço;

- . aquele que comprou para morar e o fez atraído por um preço irrealizável. Em empreendimentos vendidos a preço fechado, muitos compradores não receberão sua habitação, e naqueles a preço de custo, muito não poderão suportar seu aumento;
- . aquele que comprou para investir e teve agilidade e visão para comprar enquanto os preços estavam convidativos (até maio ou junho de 1986). Estes tiveram lucro real, muitos até já o realizaram e alguns fizeram verdadeiras alavancagens, comprando imóveis sem ter condição econômica ou financeira para pagá-los integralmente, mas revendendo-os em época oportuna;
- . o investidor que comprou depois de ouvir os amigos contarem que obtiveram grandes ganhos comprando e vendendo imóveis. Muitos deles estão perdendo todo o dinheiro investido pela impossibilidade de continuar arcando com os aumentos de custos.

Abordei estes tipos de consumidores antes de falar nos empresários que concebem os empreendimentos, que são realmente o foco central de nossa matéria, pois faz parte da estratégia na concepção de empreendimentos analisar o perfil do público que se quer atingir.

Quanto aos empresários, pode-se distinguir algumas personalidades de trabalho:

- . empresários tradicionais do ramo imobiliário, que tiveram agilidade para incrementar a quantidade de seus lançamentos, tendo já estoque de terrenos ou adquirindo-os rapidamente. Correram pequenos riscos como a negociação posterior com inquilinos ou comprando, inicialmente, somente parte do número necessário de casas para a formação de um terreno ideal. Muitas vezes, adquiriram casas sem a certidão negativa de tributos ou sem a certidão vintenária. Isto, de uma maneira pragmática e consciente, com a sensibilidade dos grandes investidores.

A maioria destes aumentou seu patrimônio em muitas vezes, situa

ção só permitida em economias não estabilizadas, como o Brasil, e para homens de negócio com uma visão global;

. empresários tradicionais do ramo imobiliário que não tiveram a agilidade descrita anteriormente, mas que, por não serem leigos no assunto, fizeram empreendimentos corretos conseguindo também bons resultados. Pecaram pela falta de versatilidade, considerando empreendimentos como matemática e querendo, na sua concepção, resposta para tudo, o que os fez firmes, mas sem nenhuma agilidade. Normalmente, lamentam o produto vendido quando este tem uma valorização, o que dificulta a comercialização dos seus imóveis. Com estas características, não conseguem tirar proveito destes ciclos do mercado imobiliário, procedendo quase como aquele investidor de ações que não as compra quando o mercado está em alta, por serem muito caras, e quando estão baratas também não o fazem, porque este mercado está desaquecido;

. empresários e investidores, deste ramo ou não, que, aproveitando a euforia do momento, lançaram empreendimentos, normalmente residenciais, sem terem sequer adquirido o terreno e, muitas vezes, sem uma opção de compra do mesmo. Estes, sem uma base sólida econômico-financeira ou técnica, simplesmente especularam, jogando com o momento do mercado, com a boa fé das pessoas e com a sorte. Como sempre, alguns ganharão, e os que perderem, perderão o que tinham colocado na aposta. Isto, quase sempre, é "nada". Os realmente prejudicados serão as pessoas que entraram neste jogo com eles.

Em épocas de recessão ou euforia, a estratégia no planejamento de empreendimentos assume característica oposta, dando maior ênfase aos cuidados do que à agilidade, no primeiro caso, e invertendo-se quando a demanda está em crescimento. Numa economia mais estável, a estratégia de concepção de empreendimentos deve abordar os aspec

tos discutidos abaixo, de maneira alguma isoladamente, pois eles se interagem todo o tempo ao longo do plano, e não necessariamente na ordem em que estão colocados, já que as circunstâncias nos fazem iniciar o processo ora por um lado, ora por outro.

6. PLANEJAMENTO

De uma maneira geral, o planejamento se inicia a partir do empreendimento idealizado. Assim, traça-se um plano para se cumprir aquela concepção dentro da estratégia adotada. Entretanto, estas linhas divisórias nem sempre são tão claras e estes assuntos se interagem. As vezes, na fase do planejamento, verifica-se a inviabilidade do empreendimento e da estratégia adotada. É o caso de produtos idealizados para uma determinada faixa de preço que se mostram impróprios após o orçamento de custo da obra, perdendo-se muito dos trabalhos já desenvolvidos, como projetos, programações físicas, orçamentos e até tendo que deixar para outra oportunidade aquele terreno, carregando-o no estoque, o que pode prejudicar sensivelmente a taxa de retorno do próximo empreendimento, além de diminuir a velocidade de crescimento da empresa.

Em outras ocasiões, tendo-se adotado a estratégia de se dar mais velocidade no corpo de um edifício, deixando para depois as cortinas, subsolos e laje do térreo, com o intuito de agilizar as vendas, constata-se quando da programação física da obra que, pelas condições locais, isto não pode ser cumprido. As consequências podem ser a necessidade de um capital de giro muito maior, alterando-se a taxa de retorno programada e até inviabilizando o empreendimento pela impossibilidade de se obter a quantia necessária.

7. A OBRA - EXECUÇÃO E CONTROLE

De nada adianta planejar bem um empreendimento se ele for mal executado. Os dois componentes mais difíceis de se controlar são a obra e o preço de comercialização. O preço de comercialização de pende de muitos fatores externos à empresa. Já o custo da obra, a pesar de depender também da conjuntura nacional, está muito ligado ao desempenho interno da empresa, e também concorre diretamente pa ra a formação do preço de venda. Assim sendo é importante se aten tar para a construção e o desempenho do profissional na sua reali zação. Construir com economia exige conhecimento técnico e econômico.

8. ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA

. Considerações Iniciais

Mais uma vez, deve ficar claro o caráter gerencial deste trabalho e ser destacado não ter ele o intuito de estabelecer modelos matemáticos para a análise econômico-financeira dos empreendimentos. Os aspectos abordados a seguir, mostrarão a necessidade de se estudar as eventuais situações, mas não como fazê-lo.

. Previsão de Vendas e seus Reflexos

Na determinação do fluxo de caixa de um empreendimento imobiliário, a principal receita que o compõe é a de vendas das unidades. É claro que não se deve esquecer de casos especiais, como o de shopping-centers, onde pode haver receita importante como a de aluguéis e luvas das lojas.

No fluxo de caixa dos empreendimentos, há ainda as entradas ditadas pelo investimento próprio das incorporadoras, dos financiamentos diversos para complementação do investimento destas e dos financiamentos das unidades, dados pelo SFH.

Mas, sem dúvida, alguma, a realidade das vendas influi diretamente sobre todos os índices econômicos planejados.

As velocidades conseguidas e as tabelas de vendas que levam em conta preços e forma de pagamento influem diretamente no capital de giro necessário para o empreendimento, na taxa de retorno que se obterá e, como consequência, no tempo em que se recuperará o investimento feito para se poder partir para outro empreendimento.

Por tudo isto, é fundamental um bom plano de vendas, que leve em conta velocidades otimistas, normais e pessimistas de vendas,

juntamente com uma estudada tabela.

Desta maneira, pode-se ver qual o capital de giro necessário nas diferentes hipóteses e ver, em cada caso, se o nível de investimentos é suportável. Independentemente da rentabilidade possível de ser conseguida, muitos empreendimentos precisam ser abandonados no papel se, numa determinada situação em estudo, não houver condições de se suportar o investimento necessário. O contrário pode significar incorporadoras indo à falência ou empreendimentos parados, muito usuais no nosso país e, em especial, na área governamental.

Outro reflexo de uma mudança no plano de venda é a taxa de retorno a ser obtida. Se numa previsão otimista de vendas ela está em nível de quase equilíbrio com a taxa de oportunidade do mercado sem risco, pode-se mudar de opinião quanto à validade de se fazer aquele empreendimento, se for analisada uma previsão normal ou pessimista de vendas.

Uma grande parte de nossas incorporadoras também não analisa a taxa de retorno obtida, o que resulta, muitas vezes, em tabelas de vendas com enorme prazo para os pagamentos, gerando taxas menores do que numa aplicação em caderneta de poupança.

Além disto, há o fato de se obter o retorno do investimento muitas vezes apenas quatro anos após o seu início, o que deixa uma certa imobilidade para as empresas que nesta área estão atuando, além dos riscos de se ter as unidades presas e de uma possível mudança na política econômica do Brasil, modificando totalmente o poder aquisitivo da OTN.

Resumindo, deve-se analisar todas as hipóteses de venda, para se poder tomar decisões com base nos parâmetros formulados, como diminuir o preço de venda para agilizar a colocação das unidades, viabilizar o investimento necessário ou até pagar bem mais por um terreno através de permuta por área construída, eliminando uma grande

parte do investimento, o que ainda permite uma tabela de pagamento mais longa, mantendo-se uma boa taxa de retorno ou até desistir do empreendimento por falta de capital.

. Preço de Custo e suas Implicações

A comercialização a preço de custo, como já vimos, tem algumas implicações na área econômico-financeira.

Em primeiro lugar, deve-se lembrar que ela não é compatível com todos os tipos de empreendimento. Naqueles em que ela pode ser aplicada, de uma maneira geral, a recuperação do investimento em terreno é mais rápido e, é claro, também vinculada à conjuntura econômica da época.

O maior risco está em não vender algumas unidades, e o capital necessário para a incorporadora custeá-las ser de tal monta que supere o que retornou das unidades vendidas relativo à fração ideal do terreno.

Como a construção da obra fornece à incorporadora ou construtora uma taxa de administração sobre o que se gasta, não há risco neste sentido.

Desta maneira, o lucro é menor e o risco é mais controlado, às vezes perdendo-se dinheiro em publicidade quando o empreendimento não é comercializado. As razões disto já foram abordadas e, em particular, uma das mais negativas é a conjuntura econômica, quando o preço de reposição dos imóveis fica maior do que o preço de mercado das unidades prontas.

. Custo da Obra e Financiamento

Um aspecto importante na análise econômico-financeira é ver

qual a porcentagem do custo da obra que pode ser obtida com financiamentos do SFH. Para tanto, é importante o conhecimento das regras do sistema e as implicações dos seus limites e custos financeiros.

A diferença entre o custo da obra e o valor obtido em financiamento normalmente é coberta por capital de giro da incorporadora ou pela receita de venda do empreendimento. Naquele caso, a grande implicação está na taxa de retorno e, neste, no problema gerado quando as vendas não atingem a previsão, acarretando um grande aumento de investimento, nem sempre disponível pelo empresário.

Pelos valores envolvidos nos empreendimentos imobiliários, a falta deste tipo de análise pode implicar paralisação das obras, insucesso do empreendimento ou falência da empresa.

. Tempo de Recuperação do Investimento e suas Consequências

O tempo de recuperação do investimento implica diretamente na sua taxa de retorno. Por isso, no início deste capítulo, foi feito um alerta sobre a tabela de vendas com prazo de pagamento muito longo. Mas, além disso, há uma consequência séria, às vezes não mensurável, que é a de tornar o empresário não muito ativo no mercado, fazendo-o perder nome e oportunidades extremamente mutáveis em economias como a nossa.

É fundamental uma atuação permanente e marcante neste mercado, para se ter acesso aos negócios que nele transitam.

. Faixa do Mercado onde Atuar

Já foi abordado neste trabalho o que pode levar um empresário a efetuar um negócio no ramo imobiliário. Uma das razões de se es

colher determinada faixa de mercado pode ser a conjuntura econômica que mostra a situação atual e um futuro próximo dos compradores. Em épocas de arrocho salarial e de recessão, as áreas dos apartamentos em oferta ficam reduzidas, adaptando-se ao poder aquisitivo da população. Outra razão pode ser a carência de determinado produto, fazendo com que tenha seu valor de venda implícito aumentado. Também a especialidade da empresa pode forçá-la a se dedicar mais a uma determinada área.

Há também inúmeros outros fatores. Mas, gostaria de ressaltar um que julgo de especial importância: o nível de investimento e rentabilidade. Empresas que não possuem grande possibilidade de capital de giro podem ter grande crescimento atuando no mercado habitacional na área popular, pois o custo do terreno é baixo e há possibilidade de se obter financiamento para toda a obra, o que implica numa alta taxa de retorno. Entretanto, como não poderia deixar de acontecer, este tipo de empreendimento exige alta especialização e faz o empresário incorrer em grandes riscos.

- BT 01.A/86 - Ação do Incêndio sobre as Estruturas de Concreto Armado / The Effect of Fire on Reinforce Concrete - FRANCISCO R. LANDI
- BT 01.B/86 - Ação do Incêndio sobre as Estruturas de Aço / The Effect of Fire on Steel - FRANCISCO R. LANDI
- BT 02/86 - Argamassas de Assentamento para Paredes de Alvenaria / Resistent Masonry Mortar for Structural Brickwork - FERNANDO H.SABBATINI
- BT 03/86 - Controle de Qualidade do Concreto / Quality Control of the Concrete - PAULO R. L. HELENE
- BT 04/86 - Fibras Vegetais para Construção Civil - Fibra de côco Vegetable Fibres for Building - . Coir Fibras - HOLMER SAVASTANO JR
- BT 05/86 - As Obras Públicas de Engenharia e a sua Função na Estruturação da Cidade de São Paulo/The Public Works of Civil Engineering and its Function on Structuring the City of São Paulo - WITOLD ZMITROWICZ
- BT 06/86 - Patologia das Construções. Procedimentos para Diagnóstico e Recuperação / Building B.Pathology. Diagnosis and Recovering Procedures - N.LICHTENSTEIN
- BT 07/86 - Medidas Preventivas de Controle de Temperatura que Induz Fissuração no Concreto Massa / Preventive Measurements to Control the Temperature wich Produces Cracking in Mass Concrete - GEORGE INOUE
- BT 08/87 - O Computador e o Projeto do Edifício / The Computer and The Building Design - FRANCISCO F.CARDOSO
- BT 09/87 - Porosidade do Concreto / Concrete Porosity - VICENTE C.CAMPITELI
- BT 10/87 - Concretos Celulares Espumosos / Lightweight Concrete: Foam Concrete - OSWALDO FERREIRA
- BT 11/87 - Sistemas Prediais de Distribuição de Água Fria - Determinação das Vazões de Projeto / Building Cold Water Supply Systems - Design Flowrates Determination - MOACYR E.A. GRAÇA, ORESTES GONÇALVES
- BT 12/87 - Estabilização de Solos com Cimentos Pozolânicos / Soil Stabilization with Pozzolanic Cements - ALEX KENYA ABIKO
- BT 13/87 - Vazões de Projeto em Sistemas Prediais de Distribuição de Água Fria - Modelo Probabilístico para Microcomputadores / Design Flowrates in Building Cold Water Supply System - Probabilistic Model for Microcomputers - MOACYR E.A. GRAÇA, ORESTES GONÇALVES
- BT 14/87 - Sistemas Prediais de Coleta em Esgotos Sanitários: Modelo Conceitual para Projeto / Building Drainage Systems: A Conceptual Approach for Design - MOACYR E.A. GRAÇA, ORESTES GONÇALVES
- BT 15/87 - Aplicação do Método de Simulação do Desempenho Térmico de Edificações / Application of Building Thermal Performance Method - VIRGINIA ARAUJO
- BT 16/87 - A Representação do Problema de Planejamento do Espaço em Sistemas de Projeto Assistido por Computador / Space Planning Problem Representation on Computer Aided Design Systems - M.C.R.BELDERRAIN
- BT 17/87 - Aspectos da Aplicabilidade do Ensaio de Ultra-Som em Concreto / Aplicability of Ultra Sound Test in Concrete - L.T.HAMASSAKI
- BT 18/87 - O uso da Grua na Construção do Edifício / The Use of The Tower Crane in Building - N.B.LICHTENSTEIN
- BT 19/87 - A Adição de Fibras em Concreto de Baixo Consumo de Cimento e Análise da Fissuração devido à Retração / Fibre Reinforcement for Low Cement Contend Concretes and Analysis of Their Cracking due to Shrinkage - FRANCISCO DANTAS, VAHAN AGOPYAN
- BT 20/88 - Desempenho de Alvenaria à Compressão / Compression Performance of Masonry - LUIZ SÉRGIO FRANCO
- BT 21/88 - A Análise dos Liminares em Planejamento Urbano / Threshold Analysis in Urban Planning - JOSÉ L.C. RONCA, WITOLD ZMITROWICZ
- BT 22/88 - O Solo Criado - Sistemática para Avaliação do Preço / Systematic Procedures to Appraise the Value of a "Created Lot" - JOÃO R. LIMA JR.
- BT 23/90 - O Conceito de Taxa de Retorno na Análise de Empreendimentos (Uma Abordagem Crítica) / A Rate of Return in Projetc Analysis (A Critical Approach to the Problem) - JOÃO R. LIMA JR.
- BT 24/90 - (BE 01/87): Carta de Brasília - FIGUEIREDO FERRAZ
- BT 25/90 - O Preço das Obras Empreitadas - análise e modelo para sua formação / The Price in Construction - analysis and a simulator for calculation - JOÃO R. LIMA JR.
- BT 26/90 - Sistemas de Informação para o Planejamento na Construção Civil -Gênese e Informatização - Information Systems for Planning in Civil Engineering - Genesis and Computer Aid Systems - JOÃO DA ROCHA LIMA JR.
- BT 27/90 - Gerenciamento na Construção Civil - Uma Abordagem Sistêmica / Construction and Business Management in Civil Engineering - A Systemic Approach - JOÃO R. LIMA JR.

- BT 28/90 - Recursos para Empreendimentos Imobiliários no Brasil - Debêntures e Fundos / Funds Real State Developments in Brasil - Debentures & Mutual Funds - JOÃO R. LIMA JR.
- BT 29/90 - O Desenvolvimento Urbano: A Europa não Romana / Urban Development: Non-Roman Europe - WITOLD ZMITROWICZ
- BT 30/91 - Avaliação do Risco nas Análises Econômicas de Empreendimentos Habitacionais / Risk Analysis in Economic Evaluation for Residential Building Projects - JOÃO R. LIMA JR.
- BT 31/91 - Tendências Atuais na Formação dos Engenheiros Civis - O Vetor da Modernidade e a Abordagem do Gerenciamento Civil / Engineering Graduation Tendencies Modern Trends and Business Administration Teaching - JOÃO R. LIMA JR.
- BT/PCC/32 - Desenvolvimento de Métodos, Processos e Sistemas Construtivos - FERNANDO SABBATINI, VAHAN AGOPYAN
- BT/PCC/33 - A Laje Composta na Construção Civil - UBIRACI E.L.SOUZA, VAHAN AGOPYAN
- BT/PCC/34 - Formulação de Modelo Computacional para Análise de Redes de Hidrantes - LUIZ B.M. LATERZA, ORESTES GONÇALVES
- BT/PCC/35 - Resistência ao Fogo de Estruturas de Aço de Edifícios: Quando É Possível Empregar Perfis sem Proteção - SÍLVIO B. MELHADO, VAHAN AGOPYAN
- BT/PCC/36 - Shopping Centers: Uma Abordagem do Dimensionamento do Potencial e das Áreas de Venda - ELIANE MONETTI, JOÃO R. LIMA JR.
- BT/PCC/37 - Alternativas de Projeto de Instalações Prediais de Gás em Edificações Habitacionais EDUARDO IOSHIMOTO, ORESTES GONÇALVES
- BT/PCC/38 - Estudo dos Parâmetros Relacionados com a Utilização de Água Quente em Edifícios Residenciais - MARINA S. O. ILHA, ORESTES GONÇALVES
- BT/PCC/39 - Dosagem de Argamassas de Cimento Portland e Cal para Revestimento Externo de Fachada dos Edifícios - SÍLVIA M. S. SELMO, PAULO R. L. HELENE
- BT/PCC/40 - Estudo das Correlações entre Resistências à Compressão de Paredes e Prismas de Alvenaria Estrutural Cerâmica Não Armada Submetidos a Esforços de Compressão Axial - MÔNICA SIBYLLE KORFF MULLER, VAHAN AGOPYAN
- BT/PCC/41 - Perspectivas de Superfícies Poliédras Auxiliadas por Computador - ANA MAGDA A. CORREIA, SÉRGIO F. GONTIJO DE CARVALHO
- BT/PCC/42 - Estudo do Escoamento em Condutos Horizontais de Sistemas de Coleta de Esgotos Sanitários de Edifícios Residenciais - LÚCIA HELENA DE OLIVEIRA, ORESTES M. GONÇALVES
- BT/PCC/43 - Estudos da Microestrutura da Zona de Transição entre a Pasta de Cimento e o Agregado - VLADMIR ANTONIO PAULON, PAULO J. M. MONTEIRO
- BT/PCC/44 - Tecnologia de Produção de Contrapisos para Edifícios Residenciais e Comerciais - MERCIA MARIA S. BOTTURA DE BARROS, FERNANDO H. SABBATINI
- BT/PCC/45 - Crescimento Populacional, Urbanização e Desenvolvimento - JOSÉ CARLOS DE FIGUEIREDO FERRAZ
- BT/PCC/46 - A Concentração Urbana e as Implicações Ambientais - JOSÉ CARLOS DE FIGUEIREDO FERRAZ
- BT/PCC/47 - Usos, Funções e Propriedades das Argamassas-Mistas Destinadas ao Assentamento e Revestimento de Alvenarias - FREDERICO AUGUSTO MARTINELLI, PAULO R. L. HELENE
- BT/PCC/48 - A Influência da Relação Água-Gesso nas Propriedades Mecânicas do Fibrogesso - IVANA S. S. DOS SANTOS, VAHAN AGOPYAN
- BT/PCC/49 - Controle de Qualidade na Indústria de Pré-fabricados - PÚBLIO P. F. RODRIGUES, VAHAN AGOPYAN
- BT/PCC/50 - Urbanização e Controle de Enchentes - O Caso de São Paulo: Seus Conflitos e Inter-relações - MARIA DE S. B. OSTROWSKY, WITOLD ZMITROWICZ
- BT/PCC/51 - Industrialização da Construção e Argamassa Armada: Perspectivas de Desenvolvimento - PAULO E. F. de CAMPOS, JOÃO B. de HANAÍ
- BT/PCC/52 - As Áreas Habitacionais Populares nas Cidades Médias Paulistas: O Caso de Limeira - SÍLVIA A. M. GONÇALVES PINA, SUZANA P. TASCHNER
- BT/PCC/53 - As Relações entre a Legislação de Uso e Ocupação do Solo e o Espaço Urbano Local: Subsídios para o Planejamento de Bairros - ISAURA R. F. PARENTE CAMPANA, CÂNDIDO MALTA C. FILHO
- BT/PCC/54 - Janelas de PVC Rígido: Características da Qualidade - VERA DA CONCEIÇÃO FERNANDES, VAHAN AGOPYAN
- BT/PCC/55 - Um Ensaio Acelerado para a Previsão da Resistência à Compressão do Cimento Portland Comum Utilizando Energia de Microondas - EMIR CESAR MAIDA, VAHAN AGOPYAN
- BT/PCC/56 - Sensoriamento Remoto Via Orbital Aplicado a Estudos Urbanos - MARIA AUGUSTA JUSTI PISANI, WITOLD ZMITROWICZ
- BT/PCC/57 - Controle do Desenvolvimento através da Determinação de Padrões Espaciais Urbanos - VERA LÚCIA BLAT MIGLIORINI, GILDA COLLET BRUNA

- BT/PCC/58 - Avaliação Experimental da Corrosão de Armaduras em Concreto Utilizando a Técnica de Medida dos Potenciais de Eletrodo - OSWALDO CASCUDO MATOS, PAULO ROBERTO DO LAGO HELENE
- BT/PCC/59 - Gerenciamento da Demanda e Consumo de Energia Elétrica para Aquecimento de Água em Habitações de Interesse Social - RACINE TADEU ARAUJO PRADO, ORESTES MARRACCINI GONÇALVES
- BT/PCC/60 - Fôrmas para Concreto Armado - Aplicação para o Caso do Edifício - HERMES FAJERSZTAJN, FRANCISCO ROMEU LANDI
- BT/PCC/61 - Avaliação de Desempenho de Sistemas Construtivos Inovadores Destinados a Habitações Térreas Unifamiliares - Desempenho Estrutural - CLÁUDIO VICENTE MITIDIERI FILHO, DANTE FRANCISCO VICTORIO GUELPA
- BT/PCC/62 - Método para Gerenciamento de Empreendimentos Imobiliários - EMILIO RACHED ESPER KALLAS, FRANCISCO ROMEU LANDI

29 cópias

R\$ 2,90 a R\$ 0,10

R\$ 5,80 a R\$ 0,20