



Texto para Coluna do NRE-POLI
na Revista Construção e Mercado – Pini – agosto 2015

GESTÃO DO ESTOQUE DE UNIDADES PRONTAS

Eco, MBA R.E., Mestre em Eng. Civil, Alfredo Eduardo Abibi Filho
Dir. Inc. Jal Empreendimentos e Participações Ltda.

Gestão de estoque de unidades prontas, i) custo do carregamento para a empresa, ii) práticas para comercialização, iii) extrair o máximo de rentabilidade, iv) perspectivas de velocidade de venda para os próximos anos.

Este é o desafio da maioria das empresas imobiliárias, os estoques nos últimos anos vêm aumentando, a conjuntura econômica atenua e muito. Esta é a situação que boa parte das grandes empresas do setor imobiliário se encontram.

Inicialmente abordo o tema planejamento de um empreendimento, focando seus principais vetores, despesas e receitas, e o reflexo do estoque nos resultados financeiros e econômicos no cenário referencial, foco deste artigo.

Planejamento:

Ao planejar um empreendimento as empresas desenvolvem cenários de performance de seus principais vetores, i) custo com implantação e ii) receita com vendas.

Destes o que apresenta maior dificuldade de controle é a receita, visto que:

O custo com implantação é o resultado da relação da empresa construtora com seus fornecedores, tanto de matéria prima como de mão de obra, relação com maior controle do empreendedor, pois é uma relação comercial continuada.

Já a receita com vendas é o resultado da relação do empreendimento com o mercado,



e este o empreendedor não tem controle, para tratar esta relação o empreendedor usa estratégias de marketing para alcançar seus resultados.

Ao planejar o empreendimento o empreendedor usa: i) orçamentos e dados históricos para o cenário de implantação, conseqüente formação do fluxo de despesas. ii) já para as receitas o empreendedor simula uma expectativa de preço e velocidade das vendas referenciado no mercado, conseqüente formação do fluxo do encaixe das receitas.

Quando se fala em “cenário de vendas”, o valor utilizado é aquele entendido como adequado para o produto, localização de implantação e adequado ao público alvo.

O resultado do empreendimento é determinado pela relação destes dois fluxos, como: Lucro, TIR (taxa interna de retorno, que mede a qualidade de remuneração do capital investido no tempo), Pay Back (velocidade de recuperação do capital investido), Investimento (volume de investimento) e Retorno (retorno do capital investido).

Focando no vetor receita o seu fluxo é formado pelo i) preço e condição de pagamento e ii) velocidade em que as vendas ocorrem. Onde estas estão diretamente relacionados, ou seja, em um empreendimento em que as unidades são vendidas muito rápido o empreendedor tem margem para elevação de preço, já no caso de uma velocidade de venda mais lenta do que o desejado pode-se usar a estratégia de descontos para voltar a velocidade desejada.

No planejamento do empreendimento, o projeto tem como objetivo a comercialização das unidades em sua totalidade ou pelo menos grande parte até o termino do empreendimento. Estoque de unidades prontas representa perda de qualidade no empreendimento.

Costumo dizer que unidades em estoque é taxa de retorno negativo, não que resulte



em resultados negativos, mas como a taxa de correção do valor do imóvel pronto é significativamente menor que as taxas de retorno que o empreendimento pode oferecer, a cada mês que o estoque permanece os resultados do empreendimento perde qualidade.

Assim o objetivo do empreendedor é conceber um empreendimento que atenda às necessidades e anseios do público alvo, a ponto de que seu produto seja absorvido durante a sua produção, dentro do preço e custo planejado.

Controle de estoque em cenário estressado:

Como tratar os estoques formados por um desvio de comportamento do cenário referencial? Qual o custo de carregamento do estoque para a empresa?

Um empreendimento que apresenta um alto volume de estoque após a sua conclusão é o resultado de um ou mais itens do planejamento não terem saído conforme o esperado. i) o produto pode não ter sido formatado adequadamente ao público alvo, ii) o preço está acima do que o mercado pode ou pretende pagar, iii) concorrência maior do estimado, iv) mercado menor do estimado, entre outros.

Em qualquer uma das opções o mercado é soberano e o empreendedor deve tomar iniciativa para tirar o cliente da zona de conforto. Campanhas de marketing envolvendo diversos tipos de promoções são ofertadas para que os empreendimentos concluam o seu projeto.

Pode se estimar o custo de carregamento de um empreendimento, simulando o impacto nos índices de qualidade do investimento a cada mês que o estoque não é vendido e um paralelo a um determinado desconto ou os dois ao mesmo tempo.

Mas as empresas têm outras influências para o custo deste estoque, que são



particulares de cada empresa, como os custos corporativos, alavancagem etc., que contam com a contribuição dos empreendimentos para suportá-los, além da necessidade de manter a atuação no mercado, oportunidades de novos empreendimentos.

Uma das mais eficientes formas de venda de unidades em estoque é a baixa do valor de venda, liquidações que tiram o cliente da zona de conforto e aceleram a decisão de compra.

Nos últimos dois anos o volume de estoque no mercado imobiliário vem aumentando, resultado de um ciclo do mercado imobiliário que se iniciou em 2004 se estabilizando em 2008 como o crescimento do mercado, alterando os patamares de mercado até o ponto de sua estabilização e agora uma situação de estresses.

Em um cenário com alto volume de estoque nas empresas, observa-se as vendas promocionais. As empresas precisam diminuir os estoques em seus balanços, por estarem muito imobilizadas precisam de liquidez, tanto para pagar as contas da operação, a contribuição para o andamento da empresa como um todo, como para dar continuidade na produtividade da empresa.

Para piorar o quadro a conjuntura econômica apresenta um grande descontrole econômico e político, afetando todos os mercados. Em momento de crises os bens duráveis são os primeiros que sentem os impactos da crise e os últimos que retomam a normalidade.

Formas de trabalhar a venda de estoques.

i) Feirões de venda de estoque:

Os feirões de imóveis, como diz um amigo com importante atuação no mercado, os



“*outlets*” de imóveis, um grande evento onde as empresas oferecem seus produtos em estoque em um único lugar, compartilhando mídia e espaço para toda a sua carteira, divulgando bons descontos em algumas unidades e vendendo unidades com e sem este grande desconto. Estes eventos criam a sensação de urgência necessária para o comprador tomar a decisão de compra, comum nos lançamentos dos anos anteriores com o mercado em crescimento.

As empresas que não tem volume suficiente para ter um feirão próprio participam de feirões de imobiliárias que agrupam imóveis de diversas empresas para promover seus feirões.

Esta é uma boa estratégia, pois tira o consumidor da zona de conforto, antecipando a decisão de compra na expectativa de fazer um bom negócio.

É importante ressaltar que hoje há uma sensação do consumidor de poder fazer o melhor negócio e que os preços irão baixar, mas o que ocorre não é uma baixa dos preços e sim promoções de estoque, valores o qual já estão inseridos no mercado atual. Os valores realizados hoje no mercado não irão se repetir no futuro, assim que tivermos algum sinal de retomada os preços voltarão a subir, pois a produção está pressionada em custo de terreno, potencial de construção etc., sem margem para trabalhar em patamares menor de preço.

Esta situação não é só do mercado imobiliário, a conjuntura econômica nacional está em crise que penaliza todos os mercados, os *outlets* estão em todos os seguimentos e não seria diferente no mercado imobiliário.

ii) **Novos lançamentos:**

As empresas estão evitando novos lançamentos, trabalhando a venda de estoques e



aguardando um melhor momento de mercado.

Isso não quer dizer que não esteja ocorrendo lançamentos, o mercado não está parado, tem ocorrido lançamentos e com boas vendas, mas as empresas têm sido conservadoras em suas novas aquisições e lançamentos.

iii) Venda de terrenos, empreendimentos em andamento e estoque em produção

Outras formas de geração de caixa, além da venda de estoque no varejo, ações que oferecem liquidez para a empresa poder trabalhar de forma menos pressionada o estoque, são:

- Venda de terrenos em estoque, já incorporados ou não.
- Venda de unidades em estoque de empreendimentos em produção para outros agentes do mercado imobiliário como fundos imobiliários, empresas que compram unidades no atacado com preços atrativos para posterior venda. Esta modalidade me agrada muito, é benéfica para o mercado, pois tira a pressão da incorporadora sem “queimar unidades no mercado”, a queima de estoque prejudica o mercado como um todo, pois cria um desequilíbrio no preço dos imóveis concorrentes.
- Venda de participação do empreendimento em andamento a outro incorporador, oferecendo a liquidez necessária sem ter que prejudicar ganhos.

Mercado imobiliário:

O Brasil está em um momento de crise econômica e política, todos os indicadores estão apontando para um cenário ruim para este ano e o próximo, ao meu ver em um cenário otimista, deveremos iniciar uma estabilização no segundo semestre de 2016 e início de retomada no segundo semestre de 2017.



Entendo que o mercado imobiliário, que há mais de dois anos vem apresentando sinais de exaustão, sendo que no ano passado vendeu 40% a menos que o ano retrasado, ano que apresenta o maior estoque dos últimos anos, inicia este ano mantendo o baixo volume de venda, a conjuntura econômica piora e muito o cenário e este ano aponte grandes dificuldades, devendo manter os níveis de estoques elevados, mesmo com uma diminuição da oferta.

Em suma, 2015 e 2016 anos difíceis e 2017 deveremos ter uma melhora no mercado, lógico que com grande influência da conjuntura econômica. Com relação ao preço de venda, as ofertas são realmente oferta e o mercado tem pouca margem para diminuição de valores, quem comprar agora está fazendo boa compra, como já mencionado, o mercado está em recessão a alguns anos e já precificado, acredito que assim que tiver alguma folga os valores irão aumentar.

As empresas imobiliárias irão trabalhar de forma conservadora, evitando novos lançamentos este ano, comprando terrenos com planejamento engajado no cenário atual. Ou seja, menos lançamentos, desova de estoques e retomada natural do ciclo de mercado.

Uma situação que preocupa todo o mercado é a diminuição de oferta de crédito, é importante alertar que não existe mercado imobiliário sem crédito, tanto para produção como para a compra. O crédito imobiliário faz parte da estrutura dos empreendimentos, tanto na produção como na venda.

Sem crédito sem mercado! Mas este é um assunto para outro artigo.
