



Pegue o valor que você ganha por mês, subtraia as suas despesas e pronto: você sabe quanto tem em caixa. Afinal, gastar menos do que você recebe e ter um dinheiro disponível no fim do mês teoricamente não é uma dinâmica complexa. Para uma empresa funciona do mesmo jeito em uma dimensão maior. Não é novidade que o caixa é uma métrica de sucesso importante e uma empresa saudável precisa ter um fluxo de caixa equilibrado.

O grande dilema, no entanto, é entender o porquê de tanta importância e como isso se aplica na gestão de projetos de infraestrutura. Antes, vale retomar os motivos que evidenciam a notoriedade dessa métrica. Basicamente, é a capacidade de geração de caixa que, ao final das contas, fornece perspectiva de crescimento e possibilita pagar dividendos aos acionistas. Com isso, a ação se valoriza e a empresa cresce em valuation.

Em um mês ou trimestre com caixa positivo, isso significa dinheiro no bolso de quem investe na empresa. Até por isso, o fluxo de caixa da empresa é uma das metas que CFOs e CEOs mais buscam: porque ela afeta diretamente quanto a companhia vale -- simples assim.

Se o caixa não é de difícil entendimento e esse indicador tem tanta relevância para o negócio, quais são, então, as dificuldades ao lidar com o fluxo de caixa na gestão de projetos?

A segunda parte dessa discussão é entender que, em uma empresa de infraestrutura, com projetos de milhões, esse fluxo de caixa torna-se mais complicado. Muito mais complicado.

Um exemplo: uma empresa desenvolvedora de projetos de geração de energia Renovável (Developer), a empresa fornecedora de equipamentos na modalidade EPC (Engineering Procurement Construction) ou ELI (Equipment Logistics Installation) tem indicadores financeiros que são chave: além do fluxo de caixa, a receita, despesas, lucro anual e a margem. No entanto, uma empresa desse tamanho tem vários projetos com um dispêndio de dinheiro muito alto e a longo prazo. São muitos meses com um alto custo. A cada mês, existe uma previsibilidade de custo e de receita -- e você consegue planejar e garantir o seu fluxo de caixa mês a mês. Só que não.

Quem atua na área de projetos, principalmente de infraestrutura, sabe que, em um estalar de dedos, esse planejamento pode ir por água abaixo. Cronogramas de projetos de infraestrutura

atrasam. Sempre. Essas dificuldades comprometem a previsibilidade. E pior: muitas vezes há um gap temporal entre a alocação do dinheiro e o recebimento, recebe muito depois do que estava programado e a empresa paga pra trabalhar. As funções (departamentos) da empresa acabam imputando "horas trabalhadas" com avanço físico ou não, e muitas vezes, para evitar atrasos, acabam criando "folgas" em atividades que não estão no caminho crítico do projeto, o que gera dispêndio de recurso sem gerar caixa, se o cronograma dessas entregas não estiver alinhado com a curva de faturamento... A solução? A companhia acaba se alavancando para bancar a operação e não usa a alavancagem para crescer.

O que fazer, então?

Esse dilema para empresas de infraestrutura torna-se ainda mais complexo a partir do momento que você soma vários projetos simultâneos. Isso significa diferentes atrasos. Diferentes rotinas. Todos impactando o mesmo fluxo de caixa. Vira uma cadeia de mudanças e o fluxo fica ainda mais desequilibrado e quase imprevisível.

O que empresas precisam nada mais é do que uma acuracidade em relação ao fluxo de caixa.

Para resolver o desafio, é necessário, de acordo com as ferramentas disponíveis, propor uma gestão de custo aliada ao cronograma. Para isso, precisa-se ter uma visão holística de todas as áreas: sempre agregando uma visão integrada de todos os departamentos.

Depois disso, vem a parte mais difícil: como implementar. Muitas vezes, a aplicação prática da ferramenta de custos aliada ao software do cronograma pode ser complicada. Cabe ao time de gestão de projeto desafiar a organização para a melhora e evolução da ferramenta ou até mesmo liderar um projeto interno para desenvolver uma ferramenta eficiente. Essa última opção é interessante para fomentar o intra empreendedorismo e construir um produto que atenda às necessidades de previsibilidade de caixa.

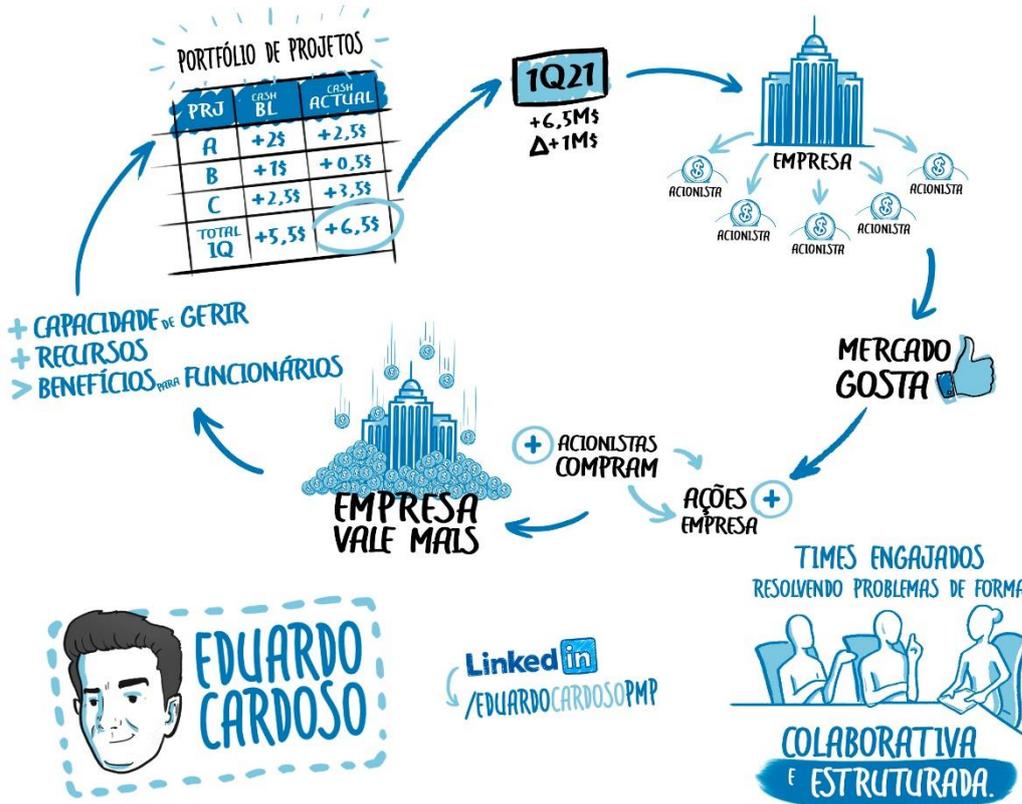
Desse modo, você evita o tal efeito borboleta: já sabe exatamente como aquele atraso impacta o fluxo de caixa, mesmo que seja daqui a 6 meses. E a empresa já pode se precaver em relação a qualquer tipo de oscilação que acontecer, criando uma segurança -- seja para pegar um empréstimo ou pagar dividendos. Outra vantagem é que, quanto mais preciso você for no fluxo de caixa, mais fiel será sua taxa de retorno no projeto.

Em resumo:

- Gestores precisam ter clareza na disseminação da informação sobre o caixa: ela não pode, de maneira alguma, ficar restrita ao financeiro. Claro que o time financeiro sempre está de olho no fluxo de caixa, mas é necessário que a empresa inteira (engenharia, suprimentos, manufatura, logística etc.) entenda a relevância de manter-se equilibrado a cada mês. Pense em um oceano: separadamente, são pequenas gotas. Juntos, formam uma imensidão. Assim que cada setor deve pensar na hora de negociar prazos, alocação de recursos em projetos e receitas para trabalhar no fluxo de caixa todos os dias. A lição é sempre tentar receber o quanto antes (e gastar depois).
- Pense no problema e traga a solução. O fluxo de caixa positivo, pode ser um problema para boa parte das empresas e que pode ser ainda mais acentuado nas de infraestrutura. E muitos sabem disso. No entanto, de nada adianta apontar os problemas e não pensar na solução.

Porque o fluxo de caixa da sua empresa é tão importante

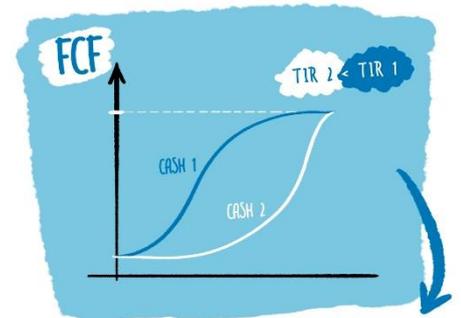
Isso serve para qualquer área (e qualquer problema). Lembre-se: sua solução não precisa estar pronta e nem já testada, mas é importante, pelo menos, apresentar ideias estruturadas de como resolver aquele desafio.



LÍDER DE ENGENHARIA
"TIME, VAMOS EXECUTAR NOSSOS PROJETOS ATENDENDO AS ESPECIFICAÇÕES E BUSCANDO COST OUT NO PRODUTO."

LÍDER DE COMPRAS
"...BUSCAR MELHOR PREÇO NEGOCIANDO FORMA DE PAGAMENTO NA DATA MAIS TARDE DO PLANEJAMENTO DOS PROJETOS."

LÍDER DE MANUFATURA
"SER MAIS PRODUTIVO E NÃO CRIAR FOLGAS NAS ATIVIDADES FORA DO CAMINHO CRÍTICO"



Mesmo que no fim do projeto se entregue a margem vendida, curvas de caixa diferentes trazem taxa de retorno melhores ou piores.