

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – COMGRAD - ADM**

**Luisa Tondo Vendruscolo**

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA  
NO SETOR FINANCEIRO DE UMA PEQUENA EMPRESA –  
VALPI VALOR PRODUTOS IMOBILIÁRIOS LTDA**

**Porto Alegre  
2007**

**Luisa Tondo Vendruscolo**

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA  
NO SETOR FINANCEIRO DE UMA PEQUENA EMPRESA –  
VALPI VALOR PRODUTOS IMOBILIÁRIOS LTDA**

**Trabalho de conclusão do curso de  
Graduação apresentado ao Departamento  
de Ciências Administrativas da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
como requisito parcial para a obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. André Martinewski**

**Porto Alegre  
2007**

## **RESUMO**

O presente trabalho apresenta a proposta da controladoria como forma de apoio a gestão da pequena empresa. No estudo de caso realizado na Valpi Produtos Imobiliários Ltda., uma empresa de incorporação e construção civil de Porto Alegre-RS, foram estudadas as informações geradas e utilizadas na empresa, focando a necessidade da diretoria em relação ao setor financeiro. Prezando a confiabilidade e transparência nos dados, em virtude do relacionamento da empresa com investidores e o ambiente externo, buscou-se formas de melhorar a qualidade das informações internas e facilitar a obtenção das mesmas com uma reestruturação do Sistema de Informação da empresa. Implantadas essas melhorias, a controladoria poderá beneficiar a empresa na confiabilidade das informações, gerando relatórios em tempo reduzido, análises mais precisas e conseqüentemente uma maior competitividade no mercado em que a empresa está inserida.

**Palavras-chave:** Controladoria – Relatórios gerenciais

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>10</b>
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
2.1 OBJETIVO GERAL .....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
<b>3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>14</b>
3.1 SERVIÇOS PRESTADOS .....	16
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ATUAL .....	17
3.3 PROCESSOS INTERNOS .....	18
<b>3.3.1 Gestão Financeira</b> .....	<b>19</b>
<b>4 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>20</b>
4.1 CONTROLADORIA .....	20
4.2 CONTROLLER .....	21
<b>4.2.1 Linha X Staff</b> .....	<b>21</b>
<b>4.2.2 Funções do Controller</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2.3 Controller na pequena empresa</b> .....	<b>25</b>
4.3 CONTROLES INTERNOS.....	26
4.4 GESTÃO DE INFORMAÇÃO .....	26
<b>4.4.1 ERP</b> .....	<b>27</b>
<b>4.4.2 Relatórios Gerenciais</b> .....	<b>27</b>
<b>5 MÉTODO</b> .....	<b>30</b>
<b>6 DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÃO</b> .....	<b>31</b>
6.1 DELIMITAÇÃO .....	31
6.2 LIMITAÇÃO .....	32
<b>7 ANÁLISE</b> .....	<b>33</b>
7.1 SITUAÇÃO ATUAL.....	33
7.2 ANÁLISE CRÍTICA DA SITUAÇÃO ATUAL E JUSTIFICATIVA .....	38
7.3 PROPOSTA.....	40
<b>7.3.1 Informações confiáveis e plano de contas</b> .....	<b>40</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>54</b>
<b>ANEXO A – RELATÓRIO “ACOMPANHAMENTO DOS INVESTIDORES CONTEMPORÂNEO”</b> .....	<b>57</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>FIGURA 1 – ORGANOGRAMA ATUAL DA EMPRESA .....</b>	<b>17</b>
<b>FIGURA 2 – DESENHO DOS PROCESSOS INTERNOS .....</b>	<b>18</b>
<b>FIGURA 3 – TELA DO ERP SIENGE – TÍTULOS A PAGAR .....</b>	<b>34</b>
<b>QUADRO 1 – ESTRUTURA ATUAL DO ERP SIENGE .....</b>	<b>35</b>
<b>QUADRO 2 – PROPOSTA DE RENOMEAÇÃO DE CONTAS .....</b>	<b>41</b>
<b>QUADRO 3 – PROPOSTA DE AGRUPAMENTO POR SEMELHANÇA .....</b>	<b>41</b>
<b>QUADRO 4 – PROPOSTA DE EXCLUSÃO DE CONTAS.....</b>	<b>42</b>
<b>QUADRO 5 – PLANO DE CONTAS PROPOSTO.....</b>	<b>48</b>
<b>QUADRO 6 – ESTRUTURA PROPOSTA DO ERP SIENGE .....</b>	<b>49</b>
<b>QUADRO 7 – INFORMAÇÕES PARA O PROCEDIMENTO DE “ANÁLISE FINANCEIRA DE PROJÉTOS” .....</b>	<b>50</b>

?

?

## INTRODUÇÃO

Em 2006, o PIB (Produto Interno Bruto) cresceu 2,9% e o produto da construção civil 4,5%, portanto, o setor da construção civil demonstra fôlego novo e perspectivas favoráveis para o futuro. Este novo cenário é resultante da queda de juros no país, a expansão do crédito imobiliário e resoluções incentivadoras no PAC (Plano de Aceleração do Crescimento) divulgado em Janeiro de 2007.

O crescimento da concorrência no setor é responsável pela busca da diferenciação dos produtos. A questão do gerenciamento financeiro dos projetos e principalmente da empresa assume maior importância em empreendimentos que buscam recursos externos e prestam conta aos investidores.

Para empresas brasileiras de capital aberto, aplica-se a regulação da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), que estabelece maiores responsabilidades à alta administração das empresas. Essa lei foi promulgada em 2005 após fraudes contábeis em empresas de capital aberto norte-americanas. Para os bancos, a aplicação dos Princípios da Basileia, direciona para uma supervisão bancária eficaz e garante o controle de procedimentos e informações.

Quando se trata de pequenas e médias empresas, a saída para certificar seus procedimentos e informações são as auditorias internas ou externas. Porém uma solução anterior a isso é a controladoria. A controladoria é definida por um conjunto de procedimentos e ações que permeiam toda a organização, buscando eficácia em suas atividades e informações gerenciais pertinentes para o processo decisório da alta administração.

No Brasil, as pequenas empresas ainda estão caminhando para uma definição de controles internos eficazes. Tais informações são vitais para o adequado registro de transações e para a geração de confiáveis informações financeiras. Visando a melhoria dessas informações em uma pequena empresa de construção e incorporação, situada em Porto Alegre/RS, a Valpi Valor Produtos

Imobiliários, fez-se um estudo de caso sobre a proposta da controladoria como ferramenta de apoio às decisões da diretoria.

Este trabalho, em um primeiro momento, apresenta uma visão geral da empresa e o ambiente em que está inserida. A revisão da literatura expõe os conceitos relacionados à controladoria e as funções desenvolvidas pelo principal responsável desta área, o controller. A pesquisa para o trabalho foi desenvolvida por meio de revisão da bibliografia, pela leitura de guias práticos e entrevistas não estruturadas com Gustavo Fanck Emer, diretor da empresa.

Para melhor desenvolver o estudo foi limitada a área financeira da empresa e considerou-se o procedimento interno de “Avaliação Financeira de Projetos” com base para a demonstração da proposta. Na etapa final do trabalho são apresentadas as propostas que a empresa deve transpor para instituir a controladoria e, assim, estar apta a oferecer informações financeiras confiáveis e em tempo reduzido aos seus clientes internos e externos.

## **1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Desde o início do ano de 2007, com o setor da construção civil aquecido pelo aumento da concessão de crédito imobiliário e medidas incentivadoras do PAC, o relacionamento com instituições financeiras e investidores tornou-se uma das maiores preocupações das empresas do ramo. Como decorrência, o mercado está mais competitivo, exigindo informações e operações assertivas e rápidas. A empresa em que se propôs realizar este trabalho demonstra dificuldades nessas respostas. Entretanto, as questões sempre são respondidas, porém ficam as perguntas: “poderia ter sido mais fácil achar essa solução?”, “existem soluções mais adequadas?”. É clara a necessidade de uma análise ampliada de seus processos em busca de maior agilidade, segurança e transparência em suas informações financeiras e processos internos.

Mesmo atendendo aos preceitos legais e tendo um ambiente de trabalho organizado, inclusive com uso de um ERP (Enterprise Resource Planning) específico da área de atuação, a quantidade de documentos e informações requerida pelas instituições financeiras e/ou outros agentes externos apresentam uma dificuldade para a empresa em questão. A empresa possui apenas cinco colaboradores no escritório, a sede da empresa, e geralmente as atividades “extras” ou que necessitam respostas urgentes referentes ao relacionamento com instituições financeiras, entre outros casos, são efetuadas por um auxiliar de escritório com o auxílio do setor financeiro, sendo então repassadas apenas para a confirmação do diretor.

É necessário ressaltar que a empresa em questão está investindo em um processo de expansão e as atividades relacionadas principalmente à área financeira, antes de responsabilidade do diretor da empresa, estão sendo assumidas por um colaborador, o qual necessita esclarecimentos e definições dos procedimentos

objetivando facilitar essa transição.

Para a solução dos problemas identificados na gestão de processos e informação da empresa, poder-se-ia sugerir o de treinamento das pessoas envolvidas nos processos citados e até mesmo a contratação de novos profissionais, medidas primárias adotadas quando há aumento de atividades. Esta decisão implicaria em aumento de despesas, um fator que a empresa não tem condições de arcar em curto prazo. Todavia, esta medida é questionável, uma vez que estas atividades não se enquadram na especificação de funções dos colaboradores atuais, os quais deixariam de atender questões rotineiras acumulando atividades.

Delegar ao diretor essas atividades que exigem dados precisos em um espaço curto de tempo seria outra opção, mas na nova organização da empresa definida para o segundo semestre do ano, pretende-se que este fique mais focado aos projetos de engenharia, acompanhando o desenvolvimento destes e em atividades exclusivamente de tomada de decisão. Afora isso, a descentralização das decisões é uma das características-chave para a uma organização competitiva.

A implantação de um processo de controladoria seria uma alternativa para suprir as necessidades de informações necessárias, com qualidade e rapidez. A controladoria é definida por um conjunto de procedimentos e ações que se interpõem em toda a organização, buscando eficácia em suas atividades e informações gerenciais pertinentes ao processo estratégico da alta administração. A controladoria deve exercer um papel preponderante na empresa, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, através da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.

Considerando o ambiente em que a empresa está inserida, o fato de ser uma empresa pequena, jovem e bem estruturada, a introdução da figura de um controller na organização reforça a tendência de facilitar as respostas aos agentes internos e externos e eliminar possíveis incoerências nos dados. Esta terá como responsabilidade definir os processos e organizar a empresa da forma mais favorável a responder informações requeridas pela gerência, com assertividade e rapidez.

Um controle efetivo de processos internos e informações é bastante abrangente e envolve pessoas em todos os níveis da organização, sendo

influenciado diretamente pela alta administração, visto que há interesse desta última em assegurar que a companhia esteja operando conforme seu planejamento estratégico. Com o aumento do porte da organização, crescem também a complexidade das operações e a dificuldade em se manter um controle e acompanhamento efetivo direto de todas as áreas da organização. Desta forma, a controladoria passa a ser de fundamental importância, no sentido de propiciar aos gestores, informações mais precisas para a tomada de decisão e para o acompanhamento da situação real da empresa.

A correta definição dos objetivos almejados pela empresa e sua correlação com a estratégia, compatível com a organização, irão proporcionar à controladoria os instrumentos e informações necessárias para a execução de suas funções.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é propor ações para a implantação da controladoria no setor financeiro da empresa de incorporação e construção civil de Porto Alegre - Valpi Valor Produtos Imobiliários Ltda.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Expor uma visão geral sobre controladoria e conceitos afins;
- Apresentar a empresa e seus procedimentos focando as questões da área financeira;
- Identificar as necessidades para a geração de informações corretas e em tempo reduzido;
- Definir ações para a implantação da controladoria na empresa.

### **3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A Valpi Valor Produtos Imobiliários Ltda foi fundada em julho de 2001 por Gustavo Fanck Emer ,engenheiro civil e administrador, e Joel Alberto Almada Emer , engenheiro civil motivados pela aplicação dos conhecimentos técnicos, administrativos e experiência adquirida ao longo de suas carreiras. Anteriormente, estes atuaram como consultores em conceituadas incorporadoras e construtoras de Porto Alegre.

A partir de valores como transparência, responsabilidade, profissionalismo, respeito e competência, para a real solidificação da empresa, foram realizados investimentos em infra-estrutura, definições de padrões para o desenvolvimento das atividades, implantação de sistemas de informação, pesquisas para determinação de necessidades de mercados, de tecnologias construtivas e de sistemas de gestão.

Os produtos da empresa são imóveis, divididos basicamente em residências, conjuntos comerciais e apartamentos. Os clientes da empresa são consumidores de imóveis comerciais e residenciais de Porto Alegre.

O mercado imobiliário sofre flutuações relacionadas com o poder de compra da população, além da concorrência, que é composta por incorporadoras e construtoras de portes diversos, desde empresas com expressão nacional até construtores esporádicos.

A par dessas características do mercado, no início do segundo semestre deste ano, a empresa passou por uma reestruturação visando o crescimento e melhor se posicionar no mercado imobiliário de Porto Alegre. A sociedade limitada, anteriormente denominada de Valor Engenharia Ltda., passou a contar com mais dois sócios minoritários, destinados a preencher funções gerenciais na empresa e teve a razão social alterada para Valpi Valor Produtos Imobiliários Ltda. A empresa atua no ramo de incorporação e construção imobiliária, tendo como diferencial a opção pela terceirização de grande parte dos serviços, funcionando como uma

gerenciadora do trabalho de profissionais altamente qualificados. A opção pela terceirização de grande parte dos serviços reflete uma tendência atual dos negócios, onde cada tarefa é feita por um especialista, sempre coordenado com os demais profissionais.

O planejamento, a organização e a qualidade das informações são fundamentais para que essa forma de atuação da empresa dê resultados positivos.

No currículo da empresa, lista-se:

- Administração e construção de unidade residencial (Rua Damasco, 49, Porto Alegre/RS). Foi o primeiro projeto da empresa, uma residência de três dormitórios, com espaços bem divididos e funcionais.
- Administração e construção de prédio comercial (Rua Grão Pará, 398, Porto Alegre/RS) chamado Centro Profissional Grão Pará. Concebido para 12 salas comerciais, foi adaptado, redimensionando-se os ambientes, tornando-se sede de conceituada empresa de Porto Alegre.
- Administração, incorporação e construção de prédio residencial com 16 unidades (Rua Dona Gabriela, 273, Porto Alegre/RS), chamado Solar Alta Vista, com vista para o rio Guaíba. Esse foi o primeiro projeto com a participação de um grupo de investidores.
- Administração, incorporação e construção de prédio residencial com 22 apartamentos (Rua Dona Gabriela, 263, Porto Alegre/RS). Apartamentos de dois e três dormitórios, também com vista para o rio Guaíba. Esse projeto tem a entrega prevista para dezembro deste ano e também contou participação de um grupo de investidores.

Para o ano de 2008, a Vapi tem projeto aprovado para um empreendimento de 72 apartamentos (Nova Trento, 333, Porto Alegre/RS), que consolida a empresa no mercado imobiliário de Porto Alegre. No empreendimento denominado Maui Hills, a Valpi também será responsável pela construção, incorporação e administração. Para garantir maior idoneidade aos seus investidores foi formada uma Sociedade de Propósito Específico (SPE) que responde independente da Valpi por suas questões contábeis.

Em relação ao seu quadro funcional, a empresa conta com dez pessoas entre sócios e/ou funcionários. A produção terceirizada, é dimensionada em

aproximadamente 50 pessoas. Diversos prestadores de serviços técnicos e assessorias terceirizadas atuam de forma bastante intensa na organização, totalizando aproximadamente 30 colaboradores.

A empresa apresenta no seu organograma uma estrutura matricial, ou seja, cada obra tem a sua equipe, e o escritório possui uma estrutura dividida por funções que atendem todas as obras. À medida que surgem novos projetos, estes são acrescentados no organograma e constitui-se uma equipe própria para cada um.

### 3.1 SERVIÇOS PRESTADOS

A Valpi presta uma ampla gama de serviços relacionados à Administração de Investimentos em Incorporação e Construção Imobiliária e a Administração de Construções, relacionados abaixo:

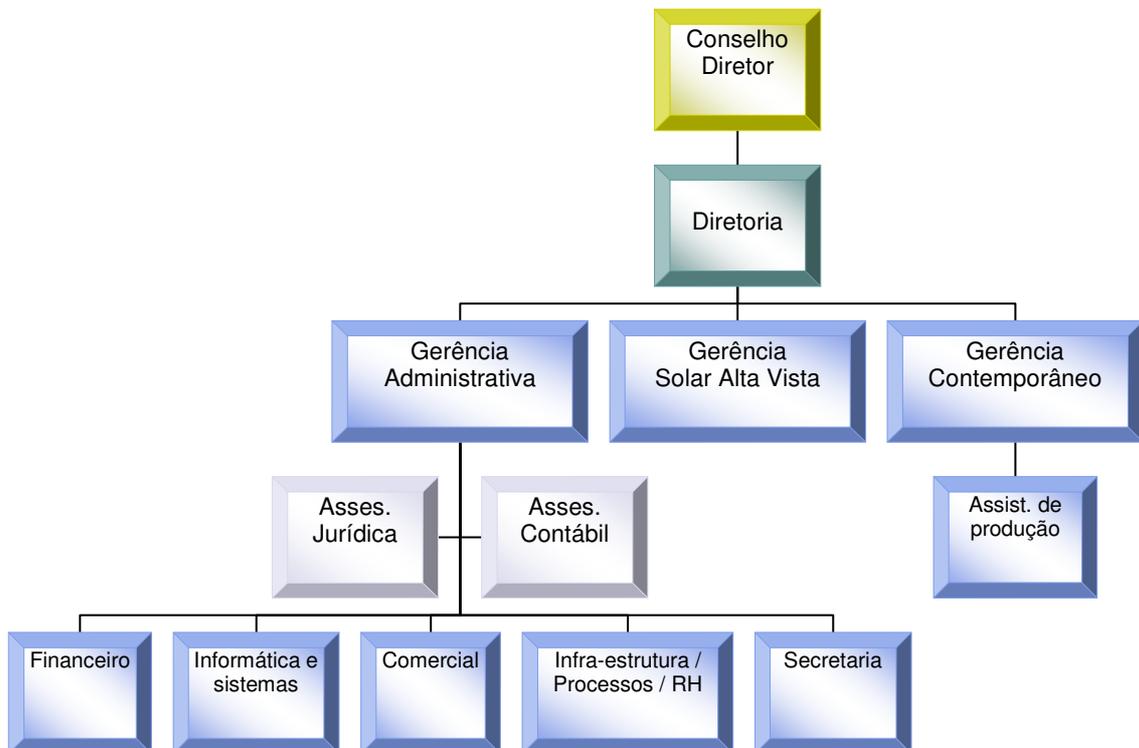
- Montagem de projetos, contemplando: produto, terreno, fontes de recursos, viabilidade, estratégias, etc.
- Venda do projeto para investidores
- Gerenciamento de finanças
- Gerenciamento de produção
- Gerenciamento de mercado e vendas
- Definição de produtos
- Desenvolvimento de projetos detalhados
- Contratações de sistemas, mão-de-obra e materiais
- Planejamento e controle de custos, cronograma e qualidade

Na administração de investimentos em incorporação e construção imobiliária, busca-se segurança e transparência para a aplicação, retorno acima de investimentos em renda fixa, de forma compatível com o risco do mercado imobiliário e suas características de liquidez. Os riscos relativos à produção são assumidos pela empresa que também participa dos investimentos. Na administração de

construções, objetiva-se atender as necessidades do cliente em termos de produto, custos e prazos.

### 3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ATUAL

Na estrutura atual, a diretoria tem total responsabilidade e autoridade sobre todos os processos da empresa. As responsabilidades e competências estão definidas nos procedimentos da organização, presente no manual da empresa. A diretoria assegura que os procedimentos do sistema sejam estabelecidos, implementados e mantidos, tornando possível o desempenho do sistema e o atendimento das necessidades de melhoria.



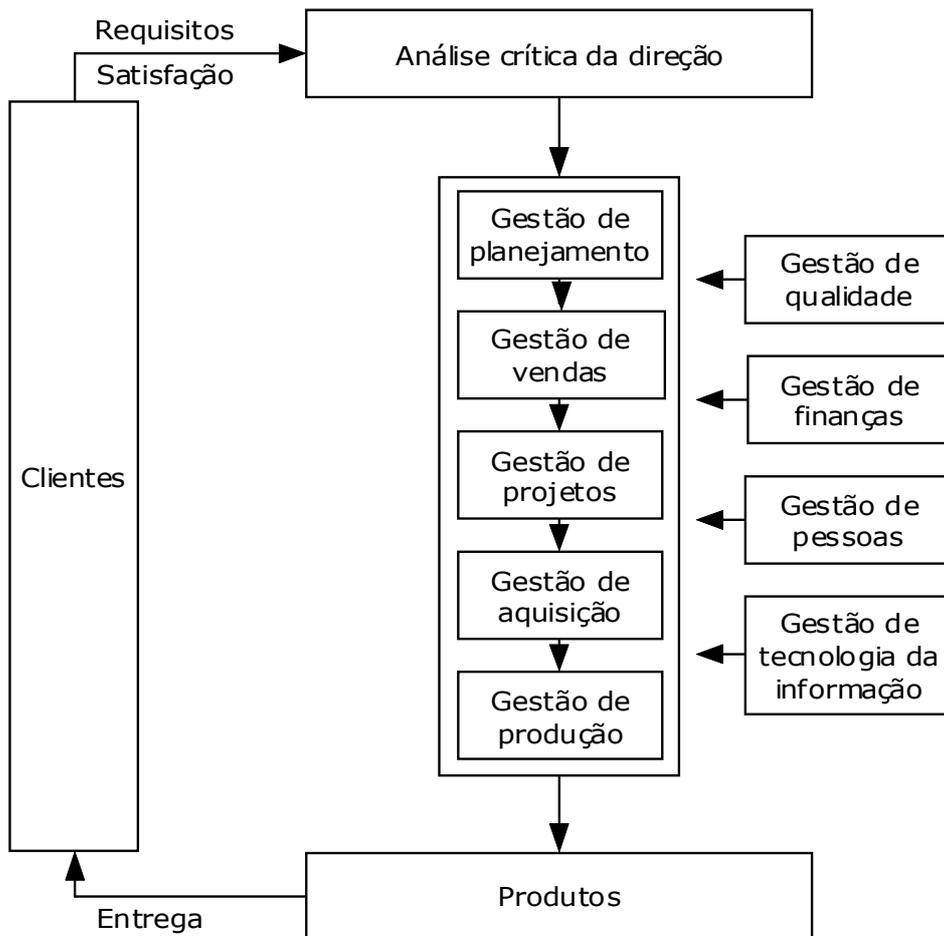
**Figura 1 – Organograma atual da empresa**

Fonte: Manual Valpi

### 3.3 PROCESSOS INTERNOS

A figura 2 representa os processos da empresa. A direção participa de todos os processos que envolvem os projetos em si, desde a Gestão do Planejamento até a Gestão da Produção. O fato de ser uma empresa enxuta e ser o diretor tecnicamente qualificado é possível uma gestão adequada destes processos.

À direita da figura 2 estão indicados processos de apoio, mas não de importância menor. Ali estão as atividades do setor Financeiro e do setor de Recursos Humanos, por exemplo.



**Figura 2 – Desenho dos processos internos**

Fonte: Manual Valpi

### **3.3.1 Gestão Financeira**

Fazem parte da gestão financeira da empresa os procedimentos abaixo relacionados:

- Avaliação financeira de projetos
- Análise financeira escritório
- Cobrança
- Controle de prestação de serviço
- Pagamentos semanais
- Relatório mensal contabilidade
- Relatório mensal dos impostos enviados à contabilidade
- Controle de INSS

## 4 REVISÃO DA LITERATURA

Esta revisão de literatura abrange a definição e a descrição de alguns tópicos fundamentais de controladoria e controller para o desenvolvimento deste trabalho.

### 4.1 CONTROLADORIA

O conceito de controladoria surgiu no início do século XX, nas grandes organizações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas e filiais. Um grande número de empresas concorrentes, gerado a partir da Revolução Industrial, começou a se fundir no final do século XIX formando grandes empresas com departamentos e divisões, porém com controle centralizado. Com o crescimento desses conglomerados era necessário um controle central dos departamentos e divisões que rapidamente se espalharam nos Estados Unidos e outros países.

Desde então foram definidos vários conceitos para o assunto, abordando diferentes aspectos. A controladoria tem a função de coordenar os esforços dos gestores no sentido de garantir o cumprimento da missão da empresa e assegurar a continuidade, gerando informações relevantes, fidedignas e tempestivas para a tomada de decisão dos gestores.

Segundo Mossimann, Alves e Fisch (1993), a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode-se definir dois enfoques, no primeiro a controladoria é vista como um órgão administrativo, com uma missão, função e princípios definidos no modelo de gestão do sistema

empresa, já no segundo enfoque seria como uma área de conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Em um aspecto mais amplo, Figueiredo e Caggiano (1997, p.23) definem que “a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Para Oliveira (2002, p.13), pode-se entender controladoria como “o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem fins lucrativos”.

## 4.2 CONTROLLER

No início do século XX, juntamente com a controladoria, surgiu a figura do controller. Inicialmente era apenas o executivo responsável por controlar ou verificar contas, porém, ao passo da evolução industrial e comercial as atribuições e a amplitude das funções do controller, essa definição tornou-se ultrapassada.

A função de controller no Brasil iniciou com a instalação de multinacionais norte-americanas no país. Na época, profissionais dessas organizações vinham ensinar teorias e práticas contábeis aos responsáveis por essa área, a fim de desenvolver e implantar um sistema de informações capaz de atender aos diferentes tipos de usuários da contabilidade e manter um sistema de controle sobre as operações das empresas relacionadas.

Muito mais do que definições para o controller encontramos na bibliografia as funções e atividades que um profissional dessa área deve executar e o perfil que deve ter para ocupar o cargo.

### 4.2.1 Linha X Staff

Existem duas visões sobre a atuação do controller na organização, a primeira, sugere que teria a responsabilidade de um gerente de contabilidade geral, em órgão de linha, subordinado ao principal executivo financeiro da empresa. A segunda, define seu papel como fundamental para os processos decisórios da empresa, dado o fato que é ele quem fornece informações sobre toda a organização para a alta direção. Sem interferir nas decisões da empresa, o controller seria o responsável pela área administrativa e financeira, a contabilidade geral, a fiscalização e custos, controle patrimonial, orçamentos e auditoria interna. Já como um órgão de “staff”, ligado à alta administração, teria responsabilidades como as atividades citadas abaixo:

- organizar um adequado sistema de informações gerenciais que permita à administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades
- comparar permanentemente o desempenho esperado com o real;
- verificar discrepâncias entre estimativas e desempenho;
- identificar as causas e os responsáveis pelas variações;
- apresentar recomendação para a adoção de medidas corretivas;
- elaborar demonstrações financeiras;
- trabalhar no planejamento tributário com o departamento jurídico;
- implantar sistemas orçamentários.

É possível encontrar na literatura diversos conceitos sobre a questão, para Siegel, Shim e Dauber (1997, p12):

“O papel do controller é diversificado e não compreende somente funções e relatórios contábeis, mas também apoio na tomada de decisões. Deve constatar e considerar os pontos financeiros fortes e fracos da empresa em suas análises, identificar problemas atuais e futuros que venham afetar o desempenho da companhia e apresentar alternativas de solução para eles e monitorar os gestores para que as políticas e os objetivos estabelecidos no planejamento da empresa sejam cumpridos.”

Segundo Aragaki (2001), as funções de um controller vão além das responsabilidades pela elaboração dos relatórios gerenciais e contábeis. O profissional também teria influência no processo de decisão, devido a quantidade de informações que recebe, compila, estuda, interpreta e discute com a alta administração. Na mesma linha de pensamento, Nakagawa (1993, p.14) afirma que “o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é,

ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa”.

#### **4.2.2 Funções do Controller**

A função básica do controller é tratada por vários autores, destacando-se Kanitz (1976), que afirma que esta consiste em dirigir e, na maioria das vezes, implantar os sistemas de:

- a) informação. Possivelmente o mais conhecido dos sistemas sob responsabilidade do controlador. Compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistemas de pagamento e recebimento, folha de pagamentos, etc.
- b) motivação. O controlador age sobre o comportamento dos funcionários da empresa, podendo motivá-los positiva ou negativamente. Cabe a ele prever o efeito de novos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.
- c) coordenação. Através de suas funções, de certa forma centralizadora, o controlador é o primeiro a tomar conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa. Ele pode saber, por exemplo, que existe uma falha no departamento de compras e que isso vai prejudicar a produção de determinado produto no mês seguinte. Ou então detectar um desvio na situação financeira da empresa, capaz de afetar os planos de expansão em andamento.
- d) avaliação. Esta é, talvez, a mais difícil das funções do controlador. Saber interpretar os fatos e avaliar se determinado resultado é bom. E, em caso negativo, identificar os pontos que precisam ser corrigidos.
- e) planejamento. Avaliar o passado é uma das primeiras etapas para planejar o futuro. Um dos modelos mais simples de avaliação empresarial consiste em

comparar os resultados reais alcançados com aqueles anteriormente planejados.

f) acompanhamento. Consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados, permitindo ao controlador interferir para corrigir falhas ou então certificar-se de que o planejamento não poderá ser cumprido.

Almeida et al. (2001) afirmam que as funções da controladoria estão ligadas a um conjunto de objetivos que ocorrem da missão da empresa e, quando desempenhadas, possibilitam o seu processo de gestão. Entre essas funções podem ser citadas:

a) subsidiar o processo de gestão – esta função envolve ajudar na adequação do processo de gestão perante o seu meio ambiente, tanto no suporte à estruturação desse processo como no apoio a todas as suas fases, por meio de um sistema de informações que permita simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão;

b) apoiar a avaliação de desempenho – nesta função a controladoria elabora a análise de desempenho das áreas, dos gestores, da empresa e de sua própria área. A avaliação de desempenho deve ser feita individualmente por todos os gestores e seus superiores hierárquicos. A análise efetuada pela controladoria é mais um subsídio ao processo de avaliação;

c) apoiar a avaliação de resultado – esta função é desempenhada através da elaboração da análise de resultado econômico dos produtos e serviços, do monitoramento e orientação do processo de estabelecimento de padrões e da avaliação do resultado de seus serviços;

d) gerir os sistemas de informação – esta função está ligada à definição da base de dados que permita a organização de informações para a gestão, a elaboração de modelos de decisão para os diversos eventos econômicos e a padronização e harmonização do conjunto de informações econômicas.

Em uma pesquisa mais recente, sobre as atividades do controller requisitadas pelo mercado de trabalho, Aragaki (2001) cita:

- supervisionar controles gerenciais.
- prover suporte gerencial às áreas comercial, industrial, de logística, custos e compras.
- planejar, controlar e analisar os orçamentos e planos de investimentos.

- profundo envolvimento nas áreas de controle de custos e nos projetos de redução de custos dos produtos.
- identificar oportunidades de negócios, tratando com áreas comerciais, industriais, de engenharia e suporte.
- responsabilizar-se pela qualidade dos relatórios.
- relacionar-se com auditores externos.
- implantar controles.
- acompanhar o trabalho do departamento de contabilidade
- acompanhar os estoques e o capital de giro.
- analisar as variações de margens reais x orçadas.
- estudar viabilidade econômica.
- estudar "benchmark".
- coordenar procedimentos contábeis com elaboração de relatórios.
- planejamento fiscal.

#### **4.2.3 Controller na pequena empresa**

De acordo com Casagrande (2007), o controller na pequena empresa seria responsável por funções como: supervisionar os pagamentos de fornecedores, supervisionar que as contas sejam pagas nas datas determinadas, verificar se os descontos estão sendo efetuados de maneira correta, supervisionar conciliação bancária, manter um sistema de ordenado de sistema contábil, contar com um plano de contas atualizado, gerenciar as funções terceirizadas, supervisionar para que a folha de pagamento seja processada e entregue na forma e momento correto, buscar melhores investimentos para os excessos de caixa, contratar pessoal temporário para projetos especiais, criar meios para garantir a existência de backups de transações registradas, pelos sistemas de computação, manter um plano atualizado de contingência, administrar programas de segurança nos computadores, controlar atividades de movimentações e trocas de ativos entre entidades do mesmo

grupo econômico, analisar custos não relacionados aos produtos e serviços, instituir programas de auditoria interna, auxiliar na auditoria anual etc.

#### 4.3 CONTROLES INTERNOS

Os controles internos são políticas e procedimentos estruturados pela administração para assegurar que as operações da empresa estão alinhadas às metas e aos objetivos definidos. Atualmente não basta que as organizações tenham uma estrutura de controle interno. É necessário que essa estrutura seja capacitada o suficiente para gerar as informações necessárias aos diversos segmentos da empresa que as utilizarão na tomada de decisões, sempre voltadas para atingir o resultado global da organização.

A controladoria participa da implantação e do monitoramento desses controles, o que possibilita, quando adequados, o controle de todas as operações da organização, materializado no processo de gestão.

#### 4.4 GESTÃO DE INFORMAÇÃO

A gestão da informação pode ser considerada o processo de buscar, identificar, classificar, processar, armazenar e disseminar as informações para que as mesmas sejam válidas e cheguem aos tomadores de decisão em tempo adequado. Nas empresas a inserção de um profissional desta área é associada a idéia de incrementar a competitividade modernizando os processos organizacionais, já no enfoque da tecnologia, a gestão da informação se ocupa na reorganização das tecnologias, principalmente dos Sistemas de Informação empresarias.

Aqui serão abordados itens da gestão da informação que se correlacionam com a empresa estudada.

#### **4.4.1 ERP**

A gestão da informação geralmente se apóia em um Sistema de Informação desenvolvido à medida das necessidades da empresa, este desempenha um papel de apoio na articulação dos vários subsistemas que o compõe, e na medida em que realiza o processamento de dados provenientes de múltiplas fontes da empresa, gera informação útil e em tempo idela à gestão e à tomada de decisão.

ERPs (Enterprise Resource Planning) são sistemas de informações transacionais cuja função é armazenar, processar e organizar as informações geradas nos processos organizacionais agregando e estabelecendo relações de informação entre todas as áreas de uma companhia.

ERP é o termo que descreve uma série de atividades de gestão empresarial suportadas por aplicações de Tecnologias de Informação. Estas são compostas de diversos módulos, incluindo planejamento de produto, compras, estoque, relacionamento com fornecedores, atendimento ao cliente e acompanhamento de pedidos. Em seu uso corrente, o termo ERP engloba também módulos para a área financeira e de recursos humanos.

#### **4.4.2 Relatórios Gerenciais**

As informações de entrada, num sistema gerencial, podem ter forma e apresentação influenciadas por condições internas, pois provêm de diversos setores

das organizações e não são destinadas apenas a alimentar o sistema, sendo também instrumentos de controle da gestão da empresa. Já as informações de saída, partidas direto do sistema, com um objetivo específico são inalteráveis. Logo, as informações de saída contidas em relatórios, devem obedecer a certos termos de apresentação, para contribuir com objetividade, rapidez de leitura e aceitação por parte dos demais gerentes da organização.

Segundo Nunes e Coelho (2000), os relatórios gerenciais devem obedecer a uma série de normas:

- utilidade: Os relatórios devem ser instrumentos auxiliares das decisões e direcioná-las.
- rigor e independência: Os relatórios devem conter uma apresentação imparcial de todos os fatos relevantes de uma situação, com um significado definido para as pessoas a quem são endereçados.
- consistência: Os relatórios devem ser consistentes e neles devem ser apresentados fatos relevantes em fase comparativa, como dados e períodos anteriores, valores do mês, valores acumulados do exercício, valores orçados, variações do orçamento. As bases de comparação podem ser alteradas em face de alterações das condições prevaletentes.
- clareza: Os relatórios devem ser de rápida percepção, para as pessoas a quem são endereçados. Devem ser evitados sempre que possível termos técnicos de controladoria, contabilidade, economia, engenharia e outros,
- concisão: Os relatórios devem ter a maior concisão possível, consistência com a apresentação de uma visão rigorosa e independente dos fatos. Se necessário detalhe, estes devem ser incluídos em relatórios subsidiários.
- oportunidade: Os relatórios devem ser preparados cobrindo períodos definidos e serem produzidos com rapidez suficiente para habilitar a execução de ações corretivas em tempo hábil. Deve-se ressaltar as aproximações razoáveis da verdade dos fatos, identificadas como tal e informadas em tempo hábil, são mais valiosas do que dados meticulosos apresentados tarde demais para a tomada de decisões.
- economia: Os relatórios devem conter somente informações relevantes,

em regime de exceção, e informações cujo custo de apuração seja razoável em face de seu valor.

- objetividade: Os relatórios devem enquadrar-se na estrutura orgânica, isto é, devem ser endereçados às pessoas certas contendo apenas os tipos de informação em que elas estão interessadas, sobre os fatos pelos quais são responsáveis.

## 5 MÉTODO

O método de pesquisa escolhido para o desenvolvimento do trabalho foi o estudo de caso. Segundo Yin (2001, p. 32) este método consiste em “um tipo de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Yin ainda determina os componentes importantes de um projeto de pesquisa para a elaboração de um estudo de caso: deve se definir as principais questões envolvidas no projeto de estudo; elaborar estrutura de coleta de dados e suas proposições, definir a unidade de análise, isto é, do ambiente a ser estudado, relacionar as atividades realizadas e os processos de coleta de dados, analisar dados e concluir.

A fim de propor a implantação da controladoria no setor financeiro da empresa estudada, na etapa inicial, foram investigados os processos atualmente desenvolvidos na área financeira da Valpi Valor Produtos Imobiliários Ltda. e as principais informações demandadas por estes.

Para isso, foram realizadas entrevistas não estruturadas com o diretor da empresa, consulta a documentos e registros da empresa e observação direta.

Os processos foram analisados sob o prisma da controladoria de acordo com pesquisa bibliográfica e documental já realizada.

Posteriormente analisada a situação atual do setor financeiro da empresa, foram feitas propostas de melhoria e considerações que visam a implantação de medidas que direcionam para a implementação da controladoria no setor financeiro e assim suprir as necessidades de informações da diretoria na tomada de decisão.

## 6 DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÃO

### 6.1 DELIMITAÇÃO

Segundo Heckert e Willson (*apud* PADOVEZE, 2004, p.31), o papel da controladoria não é navegar, e sim ser responsável em fornecer os mapas para tal. A diretoria espera da controladoria informações relevantes para uma tomada de decisão rápida e correta. As decisões em uma empresa podem ser divididas basicamente em três âmbitos onde se questiona: Devemos investir? Como iremos capitalizar? Como gerenciar o capital de giro?.

No caso de uma pequena empresa as decisões são tomadas por um pequeno número de gestores que compartilham as diversas funções da organização. E em decorrência do acúmulo de atividades pelos gestores, as informações repassadas a estes são de grande relevância.

Na revisão da bibliografia sobre o tema controladoria fica evidente a permeabilidade da controladoria em todas as áreas da empresa. Nas pequenas empresas, onde a figura do controller ainda não é comum, estes desenvolvem funções mais relevantes junto ao setor financeiro, porém também podem ficar responsáveis pela área de gestão de pessoas além de executar uma série de outras atividades da administração geral.

Em virtude do interesse profissional e da limitação temporal deste trabalho foi explorado apenas o setor financeiro da empresa, mais especificamente o procedimento de “Avaliação Financeira de Projetos”.

A Avaliação Financeira de Projetos é um procedimento realizado mensalmente e o resultado dessa avaliação é enviado aos investidores na forma de um relatório de acompanhamento de seus investimentos, como será melhor detalhado no próximo capítulo.

## 6.2 LIMITAÇÃO

Este estudo não apresentará a documentação gerada pelo sistema ERP como consequência da implementação da proposta, em razão da necessidade da programação do SIENGE. Essa programação é complexa, trabalhosa, e requer tempo, não sendo objetivo deste trabalho. No entanto, as propostas serão apresentadas em documentação equivalente em planilhas de Excel, identificando assim as alterações e proporcionando o mesmo efeito dos relatórios emitidos pelo sistema para fins de avaliação da proposta.

## 7 ANÁLISE

### 7.1 SITUAÇÃO ATUAL

No início do segundo semestre deste ano a empresa passou por uma reestruturação visando o crescimento e melhor se posicionar no mercado imobiliário de Porto Alegre. A sociedade limitada antes representada por Gustavo e Joel Emer, fundadores da empresa, passou a contar com mais dois sócios minoritários, destinados a preencher funções gerenciais na empresa.

Na Valpi a análise e tomada de decisão da diretoria é baseada nos relatórios gerenciais fornecidos por um sistema de informação ERP denominado SIENGE – Sistema Integrado de Engenharia, já utilizado há quatro anos. O SIENGE é um ERP para gestão de empresas da indústria da construção civil desenvolvido pela Softplan, uma empresa de softwares situada em Florianópolis/Santa Catarina.

Com esse ERP é possível informatizar de maneira integrada os setores de engenharia, suprimentos, comercial e financeiro de uma empresa do segmento de engenharia, permitindo um controle mais efetivo e amplo das informações do negócio.

No princípio da empresa, a alimentação do sistema de informação era realizada apenas pelo diretor da empresa e um assistente financeiro, mas, devido a sua expansão e reestruturação dos processos, definiu-se que a partir do segundo semestre de 2007 quatro colaboradores seriam responsáveis por essa atividade, o que torna necessária a estruturação e controle desses procedimentos.

Os ERPs estão intimamente ligados a contabilidade no processo de gestão pela Contabilidade Financeira, que contempla o maior banco de dados e informações contábeis. Esta também alimenta todo processo de gerenciamento da empresa por meio da contabilidade definindo a contabilidade gerencial.

No registro de informações (inputs) no ERP de uma operação de pagamento / recebimento é necessário que o sistema seja alimentado com informações como credor, data, valor a ser pago e posteriormente a qual centro de custo dirigir esses dados. A cada input no sistema o valor é atribuído a conta escolhida no processo de lançamento do título. Na implantação do ERP foram definidas contas básicas e posteriormente foram aprimoradas as apropriações.

O modelo atual de um registro de título de pagamento no ERP utilizado na Valpi segue abaixo.

The screenshot displays the 'Títulos a Pagar' window within the SIENGE - Sistema Integrado de Engenharia application. The window title is 'Títulos a Pagar' and it is part of the 'Financieiro' module. The form includes the following fields and options:

- Empresa:** 01 Valpi Valor Produtos Imobiliários Ltda
- Título:** 0007234
- Credor:** [Empty field]
- Documento:** [Empty field]
- Data de Emissão:** [Empty field]
- Observação:** [Empty text area]
- Valor Total:** [Empty field]
- Quantidade de Parcelas:** 001
- Centro de Custo:** 0002 Contemporâneo
- Plano Financeiro:** [Empty field]
- Contabilidade:**
  - Contabilizar apenas a baixa
  - Data Contábil:** [Empty field]
- Apropriação:** 100,0000 %
- Origem:** CP
- Informações para Geração das Parcelas:**
  - Indexador:** [Empty field]
  - Data base:** [Empty field]
  - 1ª Vencimento:** [Empty field]

Buttons at the bottom of the form include: Confirmar, Novo, Excluir..., Limpar, and Fechar. A sidebar on the right contains buttons for: Selecionar..., Parcelas..., Impostos..., Apropriação..., Aprop. O bra..., Aprop. Depart..., Subst. Título..., Desconto Med..., Infor. Fiscais..., Inf. Pagamento..., and Imagens... The Windows taskbar at the bottom shows the Start button, taskbar icons for Microsoft Office, Internet Explorer, and ZTI Zim, and the system clock showing 16:41 on PT.

**Figura 3 – Tela do ERP SIENGE – Títulos a Pagar**

Atualmente, o plano financeiro, em anexo, é composto por 180 contas divididas entre Receitas e Despesas. Com o propósito de facilitar a extração de relatórios do SIENGE, a estruturação se dá por centros de custo, ainda temos a diferenciação de receitas e despesas do escritório com os valores aplicados a cada novo projeto. Contas de despesa que apresentam a numeração 2.01 são relacionadas a custos de obra e as com numeração 2.02 definem despesas administrativas.

Área de Negócio	Tipo de Negócio	Centro de Custo	
		Valpi Valor Produtos Imobiliários Ltda.	Serviços
0001	Solar Alta Vista		
0002	Contemporâneo		
Investimentos	1001		Investimentos Solar Alta Vista
	1002	Investimentos Contemporâneo	

**Quadro 1 – Estrutura Atual do ERP SIENGE**

Para ilustrar o estudo de caso foi escolhido um procedimento do setor financeiro de suma importância para a existência da empresa: a Análise Financeira de Projetos que defini o relacionamento com os investidores da Valpi. Os recursos financeiros para as obras, que sustentam financeiramente a empresa, são captados não só em instituições bancárias, através de financiamentos, mas também junto a grupos de investidores pessoa física.

Formado inicialmente por pessoas próximas dos diretores, desde a fundação da empresa o grupo de investidores pessoa física vem aumentando e reinvestindo nas novas obras da empresa. No primeiro empreendimento que contou com a participação de investidores, configurado no ano de 2004, havia apenas cinco, sendo que, no empreendimento Maui Hills, com contrato assinado com investidores em 2007, nove investidores participaram, contando com mais de 50% de reinvestidores.

Diferentemente de uma instituição bancária, esses investidores não têm modelos ou formulários para divulgação de informações, portanto, desde a fundação da empresa, a diretoria determinou um procedimento atribuído ao setor financeiro denominado Avaliação Financeira de Projetos.

Esse procedimento é bastante complexo, pois se utiliza de informações geradas em todas as áreas da empresa e compiladas nos relatórios extraídos do ERP utilizado. O relatório gerado pela Avaliação Financeira de Projetos, enviado mensalmente a cada investidor, é composto por dados que demonstram basicamente a rentabilidade gerada do projeto. O conjunto de documentos contempla informações que vão do valor investido por mês, da rentabilidade comparada a diversos indicadores, até o fluxo de caixa da administração do empreendimento. Em anexo ao trabalho está o documento integral, baseado no mês de julho de 2007, do empreendimento denominado “Contemporâneo”, situado

na Rua Dona Gabriela, 263, Bairro Menino Deus, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, sendo o quarto empreendimento da Valpi Valor Produtos Imobiliários.

Abaixo segue uma breve descrição desse relatório gerado pela Avaliação Financeira de Projetos, o Relatório de Acompanhamento dos Investidores.

### **Considerações Iniciais**

É definido o mês a que se refere o relatório, o indexador utilizado, o valor atualizado do indexador e o custo do capital dos investidores em relação à inflação mensal.

### **Rentabilidade**

É exposta a margem de rentabilidade do projeto e de cada investidor, além da taxa de rendimento líquido anual sobre a moeda atual (Real), CDI e CUB/RS. Na seqüência são exibidos gráficos que demonstram o acompanhamento desses valores no decorrer do projeto.

### **Dados da obra**

Informações de tipo de empreendimento, nome, número de unidades, construtora e área construída.

### **Fluxo de caixa investidores “Contemporâneo” Realista e Pessimista**

São estabelecidos dois cenários para a evolução do projeto: o realista e o pessimista. Nessas duas tabelas são demonstradas todas as entradas e saídas de cada investidor, mês a mês do projeto, inclusive com a previsão até o final do empreendimento.

### **Fluxo de desembolsos por investidor**

São expostos os dados do Fluxo de caixa realista, porém, individualmente para cada investidor.

### **Fluxo de caixa do projeto**

Nesse campo são dispostas mensalmente, em CUB/RS, as entradas e saídas do projeto. As entradas estão divididas em: Previsão de Vendas, Contratos de

Vendas, Comissões, Impostos e Fundo DI. Já as saídas são relacionadas a subdivisões do projeto no plano de obras: Terreno, Apoio, Obra Condomínio, Obra Privativa, Propaganda e Administração.

### **Controle orçamentário de receitas e custos**

No controle orçamentário de receitas expõe-se um controle das unidades imobiliárias vendidas ou em estoque, com o preço negociado, o valor de desconto, o total de vendas e o percentual vendido do projeto.

O controle orçamentário de custos utiliza as subdivisões do projeto no plano de obras (Terreno, Apoio, Obra Condomínio, Obra Privativa, Propaganda e Administração) para demonstrar os custos mensais em CUB/RS.

Com o comparativo Orçados/Realizado, o percentual já executado e o projetado, o investidor tem uma análise clara do andamento da obra e o destino de seus aportes.

### **Balanco Patrimonial**

É realizado um balanço patrimonial mensal, com base nos dados do Sistema de Informação da empresa, para que haja um acompanhamento em relação ao todo do projeto.

### **Cobrança/Retorno**

Essa planilha mostra os valores a serem aportados ou rendimentos dos investidores em um horizonte de três meses. Para cada projeto é definido anteriormente qual o dia para esse procedimento. As transações são feitas via transferências bancárias.

De acordo com o modelo apresentado, é possível perceber a quantidade de informações geradas pelo sistema de informação (ERP) para a Administração da Valpi. Os relatórios com essas informações são utilizados pelo diretor, dentre outras finalidades, para a composição dos fluxos de caixa e demais informações dirigidas aos clientes.

Além das informações do ERP, também são utilizados a moeda corrente, dois indicadores como o CUB/1999 e a taxa de rentabilidade do CDI. Esses valores são atualizados mensalmente de acordo com informações divulgadas na mídia (sites).

Observe-se que estas informações não são fornecidas pelo sistema. O diretor tem que busca-las em outras fontes de informações.

Definir quais informações são essenciais para a confecção de relatório final da Avaliação Financeira de Projetos e prezar pela veracidade das mesmas é influenciar inclusive a tomada de decisões da empresa, uma vez que a prestação de contas aos investidores é fundamental para a existência da Valpi Valor Produtos Imobiliários.

Em acompanhamento do procedimento da Análise Financeira de Projetos pode se concluir que os relatórios gerados pelo ERP atualmente analisados ou entregues a diretoria são:

- Análise de Distorções de Apropriações
- Posição de Saldos Conciliados
- Análise Sintética do Resultado

## 7.2 ANÁLISE CRÍTICA DA SITUAÇÃO ATUAL E JUSTIFICATIVA

Atualmente o controle sobre os dados do SIENGE, parte da iniciativa do diretor, apoiado pelo setor financeiro que também tem responsabilidade pela avaliação de relatórios mensais. Anteriormente ao início da emissão dos relatórios para a Análise Financeira de Projetos, é realizada uma análise e correção de dados através de relatórios extraídos do ERP. As divergências mais freqüentes são de apropriações incompletas apenas no financeiro e não no plano de obras (distorções) ou incorretas (conta não compatível). No formato atual, são corrigidas uma a uma pelo diretor. A tecnologia é apenas uma ferramenta na atualidade, de nada adianta a última versão de um sistema de informação se os usuários desconhecem os procedimentos relacionados ao programa.

As apropriações incompletas podem ser encontradas na análise do relatório “Distorções” do sistema de informação. Uma apropriação incorreta leva a crer que a despesa não foi agregada em obra, portanto, não constará no fluxo de caixa base para relatórios dos investidores.

O aumento da capacidade de produção da empresa torna inviável a análise e correção dos dados em apenas um dia pela diretoria. Há uma necessidade de consciência do processo de alimentação do SIENGE como um todo.

Conforme a metodologia exposta, foram realizadas reuniões com o diretor da empresa visando apurar as dificuldades em relação à busca de informações para Avaliação Financeira do Projeto e, conseqüentemente, para a confecção do relatório mensal de Acompanhamento dos Investidores.

A observação direta no ambiente da empresa também foi fundamental para a definição dos pontos específicos a serem analisados. Foram definidos:

- Informações confiáveis do ERP, e
- Integração com a contabilidade

A contabilidade da empresa é realizada por um escritório contábil como prestação de serviço terceirizado. Todo o início do mês é enviada a movimentação do mês passado para que se possa fazer a contabilidade. Entre outros documentos, são enviadas cópias de um documento interno denominado Autorização de Pagamento (AP) e a segunda via ou cópia da nota original, que junto com os extratos bancários consistem no registro de saída financeira da empresa.

A contadora responsável pela empresa cabe fazer todos os lançamentos novamente no sistema de informação próprio voltado para contabilidade, denominado Prosoft. No entanto, a existência de um plano de contas diferenciado entre os sistemas utilizados dificulta a relação plena entre relatórios emitidos pela Valpi e pelo escritório de contabilidade, acentuando a necessidade da simplificação e padronização de informações.

## 7.3 PROPOSTA

### 7.3.1 Informações confiáveis e plano de contas

Na implantação do sistema de informação “SIENGE” foram definidas contas básicas e posteriormente aprimoradas as apropriações. As contas podem ser cadastradas por quem tiver acesso a parte gerencial do ERP. Inicialmente, esta função foi realizada pelo diretor, porém, posteriormente, a implantação da controladoria deverá ser função do controller.

O sistema de informação integrado dispõe de dois planos de apropriação, um financeiro e um de obras. As apropriações financeiras e de custo de obras estão diretamente relacionadas as informações do orçamento e fluxos que são utilizadas no relatório dos investidores.

Com o objetivo de atingir a clareza, rapidez e confiabilidade das informações imputadas no ERP, propõe-se, primeiramente, que o plano de contas seja simplificado e reestruturado. Para que se possa implantar a controladoria, o plano de contas deve ser bem compreendido por todos da empresa e para isso, visando facilitar a apropriação correta das informações, se propõe a definir o plano de contas financeiro fazendo um paralelo com as receitas ou despesas que devem ser apropriadas no mesmo.

Para a reestruturação do plano de contas foi aproveitado o plano já existente no ERP e, baseado neste, feitas algumas modificações de acordo com as necessidades dos usuários internos. As propostas versam basicamente sobre a mudança de nome de algumas contas, o agrupamento de contas por semelhança de receita/despesa e a exclusão de contas desnecessárias ou inativas.

Seguem quadros que exemplificam essas propostas.

## Renomear contas

Conta	Atual	Proposta
1.01	RECEITAS DE UNIDADES IMOBILIÁRIAS	RECEITA DE INCORPORAÇÃO DE IMÓVEL
1.01.99	(-) Anulação de Vendas (Resc. Contrato)	(-) Redutora de Receita de Incorporação de Imóvel
1.08.02	SCP DONA GABRIELA 263	SCP CONTEMPORÂNEO
1.08.02.01	Receitas SCP Dona Gabriela 263	Entrada SCP Contemporâneo
1.08.02.99	(-) Investimentos SCP Dona Gabriela 263	(-) Redutora de Entrada SCP Contemporâneo
2.01.04.99	(-) Devoluções e Transferência de Materiais	(-) Redutora de Material Aplicado
2.02.01.12	Serviços Terceirizados	Consultorias

**Quadro 2 – Proposta de Renomeação de Contas**

Após avaliação do plano de contas é fundamental prezar por nomes mais curtos, no singular, e que expressem a realidade das contas apropriadas. Contas Redutoras foram padronizadas com este termo e atualizações se fizeram necessárias, como contas de projetos. Exemplificando: “Dona Gabriela 263”, torna-se “Contemporâneo”.

## Agrupamento por semelhança

Conta	Atual	Proposta
1.09.01.03	Empréstimo de Gustavo apropriado em 1.09 Capital de Sócios	Apropriação em 1.05.02 Empréstimos
1.09.01.04	(-) Amortização de Gustavo apropriado em 1.09 Capital de Sócios	
1.09.02.03	Empréstimo de Joel apropriado em 1.09 Capital de Sócios	
1.09.02.04	(-) Amortização de Joel apropriado em 1.09 Capital de Sócios	
2.02.02.23	Despesas com Saúde apropriado em 2.02.02 Despesas Gerais	Apropriação em 2.02.01 Mão de obra e Encargos

**Quadro 3 – Proposta de Agrupamento por Semelhança**

Propõe-se que contas com propósitos semelhantes fiquem agrupadas para a melhor avaliação dos relatórios extraídos.

## Exclusão de contas

Buscando facilitar a identificação das contas e sua utilização é importante diminuí-las em número e, principalmente, excluir contas desnecessárias ou que não são freqüentemente utilizadas.

Conta	Atual	Proposta
1.06.02	Descontos Obtidos	Contas não correspondentes a Receitas Financeiras
1.06.03	Acréscimos de Mora	

Conta	Atual	Proposta
2.01.02	MÃO-DE-OBRA PRÓPRIA E ENCARGOS	Há apenas colaboradores terceirizados nas obras, não sendo necessária a disposição destas contas.
2.01.02.01	Salários e Ordenados	
2.01.02.02	Férias e Rescisões	
2.01.02.03	Vale Transporte	
2.01.02.04	Despesas com Alimentação	
2.01.02.10	Encargos Sociais INSS	
2.01.02.11	Encargos Sociais FGTS	
2.01.02.99	(-) Anulação de Custos Mão-de-Obra Própria	

Conta	Atual	Proposta
2.02.02.90	Outras Despesas Gerais	Contas não específicas, indefinidas, dificultam a apropriação
2.02.02.99	(-) Reembolso de Despesas	

Conta	Atual	Proposta
2.03.01	Despesas Bancárias	Contas repetitivas e sem utilização freqüente. Solução com a substituição pela conta 2.04.90 Multas, diretamente ligada a Impostos.
2.03.02	Descontos Concedidos	
2.03.03	Juros de Mora	
2.03.04	Juros de aplicações	
2.03.09	Multas	

**Quadro 4 – Proposta de Exclusão de Contas**

Em busca de um plano de contas que seja melhor compreendido pelos colaboradores e responsáveis pelas apropriações, sugere-se que seja apresentado o plano de contas já modificado e com caráter explicativo. Na lateral de cada item do plano há uma breve explicação e até exemplos do que se apropriar em cada conta.

A intenção é que se tenha uma idéia macro do plano de contas e uma opção de consulta em momentos de dúvida durante o processo de apropriação de um título. A proposta segue abaixo.

<b>PLANO DE CONTAS</b>		
<b>Conta</b>	<b>Descrição</b>	<b>O que lançar nessa conta</b>
1	ENTRADA / RECEITA	<b>ENTRADA / RECEITA</b>
1.01	RECEITA DE INCORPORAÇÃO DE IMÓVEL	<b>Venda de apartamento</b>
1.01.01	Receita de Incorporação de Imóvel	Parcelas do contrato de vendas quitadas
1.01.99	(-) Redutora de Receita de Incorporação de Imóvel	Rescisão de contrato de vendas
1.02	RECEITA DE SERVIÇO	<b>Prestação de serviços</b>
1.02.03	Receita de Administração de Incorporação e Obra	Prestação de serviço (Administração VALPI)
1.02.99	(-) Redutora de Receita de Administração de Incorporação e Obra	Descontos sobre prestação de serviço
1.05	EMPRÉSTIMO E FINANCIAMENTO	<b>Financiamento e capital de giro</b>
1.05.01	Financiamento para Construção	Financiamento Bancário
1.05.02	Empréstimo	Conta Garantida/Empréstimo
1.05.99	(-) Redutora de Entrada de Financiamento e Empréstimo	Amortização de Empréstimo
1.06	RECEITA FINANCEIRA	<b>Aplicações financeiras</b>
1.06.01	Receita Financeira	Rendimento das aplicações financeiras
1.06.99	(-) Redutora de Receita Financeira	Taxa sobre aplicações financeiras
1.08	INVESTIMENTO INCORPORAÇÃO	<b>Investimento dos Empreendimentos</b>
1.08.01	SCP SOLAR ALTA VISTA	<b>Empreendimento</b>
1.08.01.01	Entrada SCP Solar Alta Vista	Retorno de Investimento
1.08.01.99	(-) Redutora de Entrada SCP Solar Alta Vista	Aporte em Investimento
1.08.02	SCP CONTEMPORÂNEO	<b>Empreendimento</b>
1.08.02.01	Entrada SCP Contemporâneo	Retorno de Investimento
1.08.02.99	(-) Redutora de Entrada SCP Contemporâneo	Aporte em Investimento

Continua

Continuação

<b>PLANO DE CONTAS</b>		
<b>Conta</b>	<b>Descrição</b>	<b>O que lançar nessa conta</b>
1.08.03	SPE MAUI HILLS	<b>Empreendimento</b>
1.08.03.01	Entrada SPE Maui Hills	Retorno de Investimento
1.08.03.99	(-) Redutora de Entrada SPE Maui Hills	Aporte em Investimento
1.09	CAPITAL DE SÓCIO	<b>Capital de sócios</b>
1.09.01	GUSTAVO	Sócio Majoritário
1.09.01.01	Integralização de Capital Gustavo	Compra de Participação Societária
1.09.01.99	(-) Redutora de Integralização de Capital Gustavo	Venda de Participação Societária
1.09.02	JOEL	Sócio Majoritário
1.09.02.01	Integralização de Capital Joel	Compra de Participação Societária
1.09.02.99	(-) Redutora de Integralização de Capital Joel	Venda de Participação Societária
1.09.03	LUISA	Sócia Minoritária
1.09.03.01	Integralização de Capital Luisa	Compra de Participação Societária
1.09.03.99	(-) Redutora de Integralização de Capital Luisa	Venda de Participação Societária
1.09.04	RICARDO	Sócio Minoritário
1.09.04.01	Integralização de Capital Ricardo	Compra de Participação Societária
1.09.04.99	(-) Redutora de Integralização de Capital Ricardo	Venda de Participação Societária
2	SAÍDA / DESPESA	<b>SAÍDA / DESPESA</b>
2.01	CUSTO DE OBRA	<b>Despesas Relacionadas as Obras</b>
2.01.01	TERRENO E PROJETO	<b>Terreno e Projeto</b>
2.01.01.01	Terreno	Despesas com impostos, taxas relacionados ao terreno, Compra de índice Construtivo, Limpeza do terreno
2.01.01.05	Projeto	Despesas com escritórios de arquitetura
2.01.01.06	Cópia e Plotagem	Cópias e Plotagens
2.01.01.99	(-) Redutora de Terreno e Projeto	Descontos relacionados
2.01.03	SERVIÇO DE TERCEIRO	<b>Serviços Terceirizados</b>
2.01.03.02	Entrega, Frete, Remoção	Fretes
2.01.03.03	Locação de Equipamento	Locação de máquinas e equipamentos para o canteiro de obras
2.01.03.04	Mão-de-Obra de Terceiro (Empreiteiro)	Despesa com Empreiteiras

Continua

Continuação

<b>PLANO DE CONTAS</b>		
<b>Conta</b>	<b>Descrição</b>	<b>O que lançar nessa conta</b>
2.01.03.05	Consultoria e Venda	Imobiliárias
2.01.03.06	Serviço Diverso	Despesas fixas da obra água, luz, telefone
2.01.03.07	Administração de Obra	Despesa com Administradora (Valpi)
2.01.03.99	(-) Redutora de Serviço de Terceiro	Descontos Obtidos
2.01.04	<b>MATERIAL APLICADO</b>	<b>Despesa com construção</b>
2.01.04.01	Material Aplicado	Todo material de construção
2.01.04.99	(-) Redutora de Material Aplicado	Descontos Obtidos junto a Fornecedores
2.02	<b>DESPESA ADMINISTRATIVA</b>	<b>Despesas Relacionadas a Valpi</b>
2.02.01	<b>MÃO-DE-OBRA E ENCARGO</b>	<b>Remuneração (salários e benefícios)</b>
2.02.01.02	Salário e Ordenado	Salários e Bolsas
2.02.01.03	Féria e Rescisão	Férias e Rescisões
2.02.01.04	Vale-Transporte	Despesa com Vale Transporte
2.02.01.05	Despesa com Alimentação	Despesa com Vale Alimentação
2.02.01.06	Retirada de Pró-Labore Gustavo	Pró Labore Sócios
2.02.01.07	Retirada de Pró-Labore Joel	Pró Labore Sócios
2.02.01.08	Retirada de Pró-Labore Luisa	Pró Labore Sócios
2.02.01.09	Retirada de Pró-Labore Ricardo	Pró Labore Sócios
2.02.01.10	Encargo Social INSS	Pagamento de INSS
2.02.01.11	Encargo Social FGTS	Pagamento de FGTS
2.02.01.13	Encargo Social IRRF	Pagamento de IRRF
2.02.01.15	Consultorias	Consultoria Contábil, Consultoria em Informática
2.02.01.99	(-) Redutora de Mão-de-Obra e Encargo	Descontos relacionados
2.02.02	<b>DESPESA GERAL</b>	<b>Despesas Relacionadas a Valpi</b>
2.02.02.01	Água, Luz, Segurança e Taxa	Custo fixo água, energia elétrica
2.02.02.02	Aluguel e Locação Equipamento	Aluguel da sala comercial
2.02.02.05	Alimentação, Limpeza, Jardinagem, Manutenção	Consumo de escritório, material de limpeza
2.02.02.06	Sindical, Confederativa e Conselhos	Contribuição sindical e conselhos

Continua

Continuação

<b>PLANO DE CONTAS</b>		
<b>Conta</b>	<b>Descrição</b>	<b>O que lançar nessa conta</b>
2.02.02.07	Cópia, Reprodução e Encadernação	Cópias, Reproduções e Encadernações
2.02.02.08	Curso e Treinamento	Cursos e Treinamentos
2.02.02.09	Correio	Correspondência
2.02.02.11	Seguro	Seguros
2.02.02.12	Cartório, Registro e Taxa	Autenticações, registros, reconhecimentos de firma, procurações
2.02.02.13	Despesa com Viagem	Pedágio, estadia, alimentação
2.02.02.14	Livro, Jornal e Periódico	Assinatura de jornais e revistas
2.02.02.15	Manutenção de Equipamento	Conserto de equipamentos (impressora, fax, computadores)
2.02.02.16	Material de Expediente	Tintas, folhas, toner, canetas, cds
2.02.02.18	Utensílio de Pouca Duração	(Valor até R\$200) copos, cadeiras
2.02.02.23	Despesa com Saúde	Planos de Saúde
2.02.02.24	Entrega, Frete e Remoção	Serviços de motoboy e mudanças
2.02.02.25	Sistema de Informática	Manutenção de Sistema de Informação (ERP)
2.02.02.26	Evento, Benefício, Promoção	Ações de marketing
2.02.02.27	Taxa Bancária	Taxas relacionadas as contas bancárias Ted/Doc/Registro de cobrança
2.02.03	<b>DESPESA COM VEÍCULO</b>	<b>Despesas com veículos</b>
2.02.03.01	Combustível e Lubrificante	Abastecimento
2.02.03.02	Manutenção de Veículo	Manutenção
2.02.03.03	Estacionamento, Pedágio e Taxa	Despesa com estacionamento, pedágios
2.02.03.99	(-) Redutora de Despesa com Veículo	Descontos Obtidos
2.02.04	<b>COMUNICAÇÃO</b>	<b>Despesas com comunicação</b>
2.02.04.01	Telefonia Fixa	Telefone fixo
2.02.04.02	Internet	Internet
2.02.04.03	Telefonia Móvel	Telefone móvel
2.02.04.99	(-) Redutora de Comunicação	Bônus
2.03	<b>DESPESA FINANCEIRA</b>	<b>Despesas Financeiras</b>
2.03.04	Custo de Empréstimo	Juros e taxas, Contrato de Conta Garantida

Continua

Continuação

<b>PLANO DE CONTAS</b>		
<b>Conta</b>	<b>Descrição</b>	<b>O que lançar nessa conta</b>
2.03.12	Custos de Financiamento para Construção	Juros e taxas sobre financiamento bancário
2.03.99	(-) Redutora de Despesa Financeira	Estornos
2.04	<b>DESPESA TRIBUTÁRIA E MULTA</b>	<b>Despesa com impostos</b>
2.04.01	PIS	Pagamento
2.04.02	COFINS	Pagamento
2.04.03	ISSQN	Pagamento
2.04.07	IRPJ	Pagamento
2.04.08	CSLL	Pagamento
2.04.09	INSS	Pagamento
2.04.10	IPTU	Pagamento
2.04.11	PIS COFINS CSLL	Pagamento
2.04.12	CPMF	Pagamento
2.04.13	PIS CSLL	Pagamento
2.04.14	ITBI	Pagamento
2.04.90	Multa	Multa
2.04.99	(-) Redutora de Despesa Tributária e Multa	Pagamento antecipado
2.05	<b>IMOBILIZADO</b>	<b>Imobilizado</b>
2.05.01	Equipamento	Computadores, Servidores, Ar Condicionado
2.05.02	Móvel, Decoração, Instalação	Mesas, Armários
2.05.03	Ferramenta e Utensílio	(Valor superior a R\$200) Camera Fotográfica
2.05.04	Sistema de Informática	Compra de Sistemas de Informação (ERP, CRM, Licenças)
2.05.99	(-) Redutora de Imobilizado	Venda de bens
2.06	<b>LUCRO E BENEFÍCIO</b>	<b>Distribuição de lucros</b>
2.06.01	Lucro e Benefício Gustavo	Distribuição de lucros a sócios
2.06.02	Lucro e Benefício Joel	Distribuição de lucros a sócios
2.06.05	Lucro e Benefício Luisa	Distribuição de lucros a sócios
2.06.06	Lucro e Benefício Ricardo	Distribuição de lucros a sócios

Continua

Continuação

<b>PLANO DE CONTAS</b>		
<b>Conta</b>	<b>Descrição</b>	<b>O que lançar nessa conta</b>
2.06.99	(-) Redutora de Lucro e Benefício	Descontos
2.07	<b>DESPESA DE COMERCIALIZAÇÃO</b>	<b>Despesa com vendas de apartamentos</b>
2.07.01	Comissão sobre Venda	Comissões de Vendas
2.07.02	Propaganda e Publicidade	Ações de vendas, eventos de lançamentos
2.07.99	(-) Redutora de Despesa de Comercialização	Descontos relacionados
2.08	<b>EMPRÉSTIMO</b>	<b>Empréstimos</b>
2.08.01	Empréstimo	Empréstimos a centros de Custo
2.08.99	(-) Redutora de Empréstimo	Amortização de Empréstimo Centro de Custo
2.10	<b>IMPOSTO RETIDO</b>	<b>Retenção de Impostos</b>
2.10.01	<b>RETENÇÃO DE ISSQN</b>	<b>ISSQN</b>
2.10.01.01	Recolhimento de ISSQN Retido	Pagamento nos impostos mensais
2.10.01.02	(-) Retenção de ISSQN	Desconto na nota do fornecedor
2.10.02	<b>RETENÇÃO DE IR</b>	<b>IR</b>
2.10.02.01	Recolhimento de IR Retido	Pagamento nos impostos mensais
2.10.02.02	(-) Retenção de IR	Desconto na nota do fornecedor
2.10.03	<b>INSS</b>	<b>INSS</b>
2.10.03.01	Recolhimento de INSS Retido	Pagamento nos impostos mensais
2.10.03.02	(-) Retenção de INSS	Desconto na nota do fornecedor
2.10.04	<b>RETENÇÃO PIS COFINS CSLL</b>	<b>PIS COFINS CSLL</b>
2.10.04.01	Recolhimento de PIS COFINS CSLL Retido	Pagamento nos impostos mensais
2.10.04.02	(-) Retenção de PIS COFINS CSLL	Desconto na nota do fornecedor
2.10.05	<b>RETENÇÃO PIS CSLL</b>	<b>PIS CSLL</b>
2.10.05.01	Recolhimento de PIS CSLL Retido	Pagamento nos impostos mensais
2.10.05.02	(-) Retenção de PIS CSLL	Desconto na nota do fornecedor
2.10.08	<b>RETENÇÃO TÉCNICA</b>	<b>RETENÇÃO TÉCNICA</b>
2.10.08.01	Pagamento de Retenção Técnica	Pagamento nos impostos mensais
2.10.08.02	(-) Retenção Técnica	Desconto na nota do fornecedor

**Quadro 5 – Plano de Contas Proposto**

Além de tornar o relatório mais enxuto a proposta de reestruturação das informações do SIENGE facilitaria a extração de relatórios mais compactos e diretos. Abaixo a estrutura proposta das informações no ERP.

Grupo Empresa	Empresa	Área de Negócio	Tipo de Negócio	Centro de Custo	
VALPI	VALPI	VALPI	Serviços	9000	Serviços e administrativo
				9001	Imobilizado
			Financeira	1000	Captações e outros investimentos
				1001	Investimentos e empréstimos Solar Alta Vista
				1002	Investimentos e empréstimos Contemporâneo
				1003	Investimentos e empréstimos Maui Hills
	SCP	Incorporações e construções	0001	Solar Alta Vista	
			0002	Contemporâneo	
	Maui Hills	SPE	Incorporações e construções	0003	Maui Hills

**Quadro 6 – Estrutura Proposta do ERP SIENGE**

A nova estrutura permite a extração de relatórios ainda mais específicos para atender as necessidades de informações da empresa. A separação dos Centros de Custo 9000 e 9001 faz com que se possa ter uma análise de custos de curto prazo na estrutura do escritório da Valpi. Caso deseje uma avaliação a longo prazo, incluindo despesas com imobilizado, pode-se ordenar um relatório por Tipo de Negócio – Serviços.

A separação de Tipos de Negócios entre Serviços e Financeira é fundamental para avaliar a posição da empresa como investidora dos próprios empreendimentos. O custo dos aportes ou a receita dos retornos são apropriados diretamente no Centro de Custo de relacionamento da Valpi com o empreendimento em questão.

A opção de posicionar o novo empreendimento proposto como uma nova empresa e não como um Centro de Custo, utilizado anteriormente, reflete a intenção da empresa em realizar a melhor administração e prestar contas ao investidores de forma cada vez mais transparente. Como uma nova empresa o novo projeto tem uma contabilidade totalmente desvinculada da Valpi.

Como demonstrado anteriormente, é fundamental a geração do relatório de Acompanhamentos dos Investidores. Em posse das informações corretas, será possível disponibilizar em tempo hábil à diretoria apenas dados necessários para o

desenvolvimento deste relatório gerado pela Análise Financeira de Projetos, facilitando a tomada de decisões.

Propõe-se que para sintetizar essas informações dirigidas à diretoria sejam configurados tais relatórios de forma que demonstre apenas as informações comprovadamente utilizadas em cada processo.

Em relação ao procedimento estudado “Análise Financeira de Projetos”, pode se definir que a controladoria deverá fornecer as informações conforme o quadro abaixo, analisado de acordo com cada parte do relatório:

<b>Segmentos do Relatório</b>	<b>Informações Necessárias</b>	
<b>Considerações Iniciais</b>	Indexadores financeiros atualizados: CDI, CUB/RS, INCC e Poupança	
<b>Rentabilidade</b>		
<b>Fluxo de caixa investidores “Contemporâneo” Realista e Pessimista</b>	Saldo bancário conciliado: Relatório de posição de saldos	
	Fluxo dos investidores: Relatório de análise sintética, centro de custo 0002, definido pelas contas	
	1.08.02	SCP CONTEMPORÂNEO
	1.08.02.01	Entrada SCP Contemporâneo
	1.08.02.99	(-) Redutora de Entrada SCP Contemporâneo
	Fluxo do banco: Relatório de análise sintética, centro de custo 0002, definido pelas contas	
	1.05	EMPRÉSTIMO E FINANCIAMENTO
1.05.01	Financiamento para Construção	
<b>Fluxo de desembolsos por investidor</b>	Relatório analítico das contas	
	1.08.02.01	Entrada SCP Contemporâneo
	1.08.02.99	(-) Redutora de Entrada SCP Contemporâneo
<b>Fluxo de caixa do projeto</b>	Contas a receber Relatório de previsão de vendas	
<b>Controle orçamentário de custos</b>	Relatório orçado x realizado	
<b>Controle orçamentário de receitas</b>	Tabela de Vendas	

**Quadro 7 – Informações para o procedimento de “Análise Financeira de Projetos”**

Com a definição das informações necessárias para cada um dos procedimentos do financeiro, o controller poderá se guiar facilmente em busca das

informações padronizadas, verificar sua veracidade e repassar a diretoria para que seja tomada a decisão.

Posteriormente, com a total integração com as informações necessárias aos procedimentos, é possível que o controller assuma responsabilidade pelo Relatório de Acompanhamento dos Investidores e outros processos e ao diretor caiba apenas a análise e validação destes.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a empresa pequena que busca crescimento e um melhor posicionamento no mercado, como é o caso da Valpi Valor Produtos Imobiliários Ltda., a controladoria é vista como suporte para as demais operações, com o objetivo de dar continuidade às atividades da empresa, priorizando as necessidades da diretoria. No caso estudado, a diretoria espera da controladoria informações relevantes para uma tomada de decisão rápida e correta.

Na Valpi a análise e tomada de decisão é baseada nos relatórios gerenciais fornecidos por um sistema de informação ERP denominado SIENGE. O plano de contas é a base para a alimentação do ERP que fornece a maioria dos relatórios gerenciais, por consequência, as apropriações corretas definem a qualidade das informações obtidas.

Com o trabalho focado no setor financeiro, ficou evidente a necessidade da revisão do plano de contas e a reestruturação das informações no ERP, utilizado pela empresa. Para suprir as necessidades da empresa no momento de apropriação, o plano de contas existente foi revisado, modificado e ainda foi agregada uma tabela explicativa para eliminar eventuais dúvidas no momento da apropriação. A forma de organização das informações no ERP também foi reestruturada de modo que as opções de relatórios se tornem mais claras e acessíveis.

Com a possibilidade de se obter relatórios mais concisos, específicos e padronizados pode se antever uma redução do tempo despendido para a obtenção dos relatórios e a análise das informações do mesmo. Considerando o procedimento financeiro analisado, “Análise Financeira de Projetos”, se compreende que com a reestruturação das informações no ERP e a análise dos procedimentos o controller poderá abordar informações mais específicas no seu processo de análise para cada procedimento da empresa e tomar as medidas corretivas necessárias.

Infelizmente, se as ferramentas desenvolvidas não forem devidamente utilizadas, não significa que informações incorretas não serão imputadas no ERP, para isso é necessária a apresentação das modificações e treinamento dos colaboradores envolvidos no processo de input de dados.

Um plano de contas enxuto e claro também tornará mais viável a integração com a contabilidade, via transferência de dados por meio eletrônico para o escritório de contabilidade, fato hoje dificultado pela enorme quantidade de dados distintos e ERPs não compatíveis entre o escritório de contabilidade e a VALPI.

A controladoria, se implementada na empresa estudada, proporcionará maior confiabilidade nas informações disponíveis para clientes internos e externos e a VALPI será, por consequência, uma empresa mais sólida e competitiva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; et. al. **Controladoria**. In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001.

ANTONIK, L. R.; A administração financeira das pequenas e médias empresas. **Revista FAE BUSINESS**, n 8, maio 2004.

Disponível em: [www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v8\\_n1/rev\\_fae\\_v8\\_n1\\_09\\_antonik.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_09_antonik.pdf) em: <[www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v8\\_n1/rev\\_fae\\_v8\\_n1\\_09\\_antonik.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_09_antonik.pdf)>. Acesso em: 27 de mai. 2007.

ARAGAKI, Carlos.; Qual é o papel da controladoria? Quais são suas competências?. São Paulo, 2001.

Disponível em <[www.fig.br/artigos/adm/n2/cap14.doc](http://www.fig.br/artigos/adm/n2/cap14.doc)>. Acesso em: 27 de mai. 2007

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

CASAGRANDE, Ana Paula. **A importância da controladoria no planejamento estratégico das microempresas e empresas de pequeno porte**. 40 f. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Finanças, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Construção reforça necessidade de agilizar o PAC. Disponível em: <[http://imoveis.imovelweb.com.br/web/editorial/ver\\_artigo.aspx?Artigold=4720](http://imoveis.imovelweb.com.br/web/editorial/ver_artigo.aspx?Artigold=4720)>.

Acesso em: 15 de mar 2007.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática 3ª ES**. São Paulo: Atlas, 1997.

HECKERT, J. Brooks e WILLSON, James D. **Controllership**. 2ª ed. Nova York: Ronald Press, 1963.

KANITZ, Spheten Charles. **Controladoria**: teoria e estudos de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

KOLIVER, Olívio. **A contabilidade e a controladoria, tema atual de alta relevância para a profissão contábil**. Disponível em: <[http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro\\_controladoria.pdf](http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_controladoria.pdf)> Acesso em: 20 de mai 2007.

MOSIMANN, C.; ALVES, O.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração da empresa. Florianópolis: Ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

NUNES, Antônio Carlos e COELHO, Jane dos Santos. **O Controller e as Novas Técnicas de Informações Gerenciais** - Monografia apresentada ao Instituto Politécnico da Universidade Estácio de Sá, para obtenção do Grau Superior em Controladoria e Informações Gerenciais, 2000. Disponível em: <[www.controlador.hpg.com.br/Monografia%20%20indice.htm](http://www.controlador.hpg.com.br/Monografia%20%20indice.htm)> Acesso em: 20 de mar 2007.

OLIVEIRA, D.; **Sistemas de informações gerencias**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis. **Controladoria Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SCHMIDT, Paulo. (Org) **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1985.

TRIPODI, Tony. (e outros). **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: F. Alves: 1975.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO A – RELATÓRIO “ACOMPANHAMENTO DOS INVESTIDORES CONTEMPORÂNEO”

### Considerações Iniciais

A moeda escolhida para análise é o CUB/RS, pois ela é a moeda mais utilizada para compras, bem como para vendas, em construção civil, no Rio Grande do Sul. O prêmio esperado (TMA) considera o prêmio de risco para investir na época de desenvolvimento do projeto, em incorporação e construção imobiliária, no Brasil, e em projetos geridos e controlados pela VALPI.

MÊS DE STATUS:	<b>07/07</b>
INDEXADOR / MOEDA:	<b>CUB/RS</b>
VALOR INDEXADOR NA DATA DE STATUS:	<b>942,88</b>
CUSTO DO CAPITAL DOS INVESTIDORES SOBRE INFLAÇÃO A.M. (80% CDI):	<b>0,55%</b>

**Figura 3 – Considerações iniciais de análise financeira**

### Rentabilidade

A margem (diferença entre entradas e saídas) é calculada sobre o fluxo de caixa realizado e previsto do projeto, sendo apresentada em R\$ e em CUB/RS. A taxa de rentabilidade é calculada sobre o fluxo de caixa realizado e previsto do projeto, sendo apresentada em R\$ e em CUB/RS.

	MARGEM R\$	TAXA LÍQUIDA ANUAL R\$	TAXA LÍQUIDA SOBRE CDI	TAXA LÍQUIDA ANUAL CUB/RS
PROJETO	499.393,65	26,94%	207,98%	20,94%
INVESTIDOR 1	84.951,30	30,04%	231,91%	24,86%
INVESTIDOR 2	168.676,55	36,27%	279,97%	30,27%
INVESTIDOR 3	84.340,71	36,32%	280,39%	30,31%
INVESTIDOR 4	84.344,61	36,25%	279,81%	30,25%
INVESTIDOR 5	84.345,11	36,25%	279,82%	30,25%
INVESTIDOR 6	56.253,49	36,14%	279,02%	30,14%

**Figura 4 – Rentabilidade do projeto para os sócios**

### Acompanhamento da Taxa Líquida Anual do Projeto em R\$

É acompanhada a taxa de retorno do projeto mês a mês, em R\$.

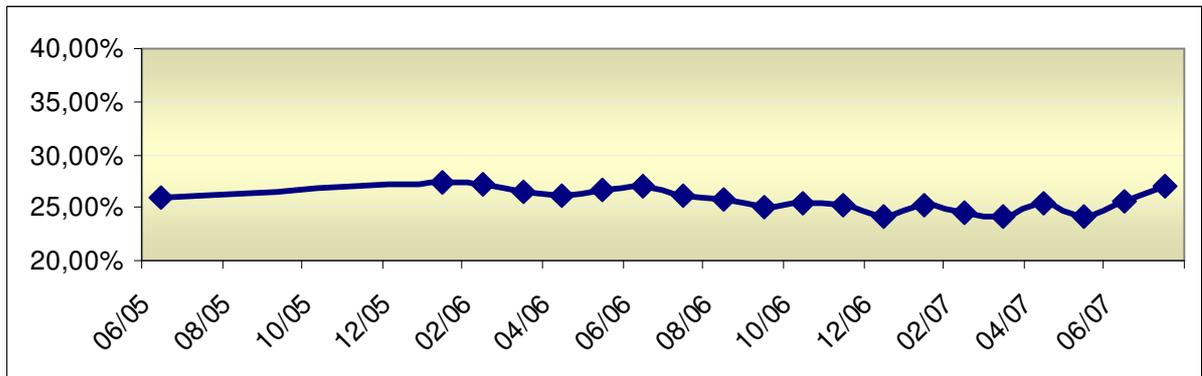


Figura 5 – Acompanhamento da taxa de retorno em R\$

### Acompanhamento da Taxa Líquida do Projeto em CDI

É acompanhada a taxa de retorno do projeto mês a mês, em CDI.

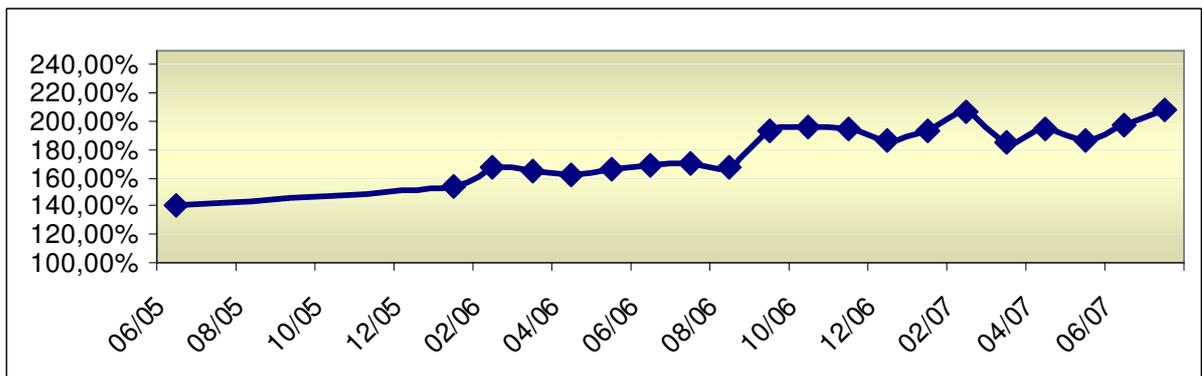


Figura 6 – Acompanhamento da taxa de retorno em CDI

### Acompanhamento da Taxa Líquida Anual do Projeto em CUB/RS

É acompanhada mês a mês a taxa de retorno do projeto, em CUB/RS.

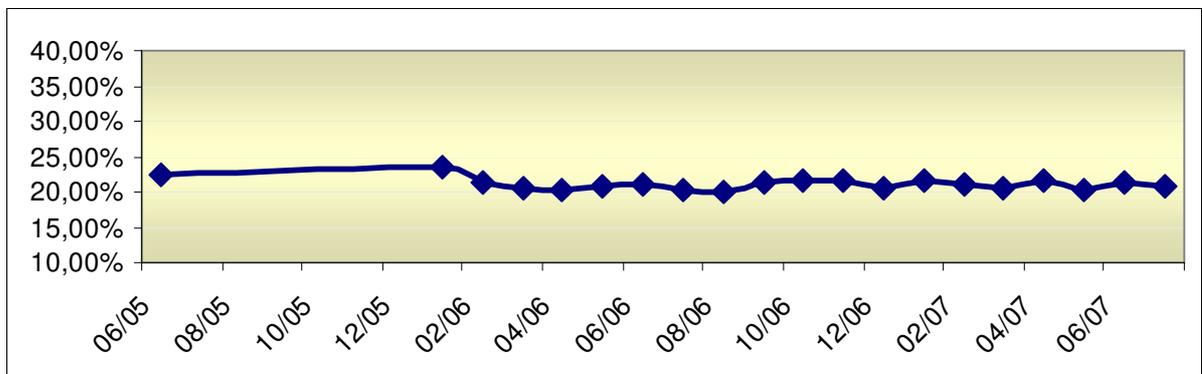


Figura 7 – Acompanhamento da taxa de retorno em CUB/RS

### Acompanhamento do Lucro Acima do Custo de Capital em % do Custo Total

É acompanhado mês a mês o lucro acima do prêmio esperado para projetos similares, em CUB/RS dividido pela metragem quadrada da obra. É também chamado EVA (Valor Econômico Adicionado, em português).

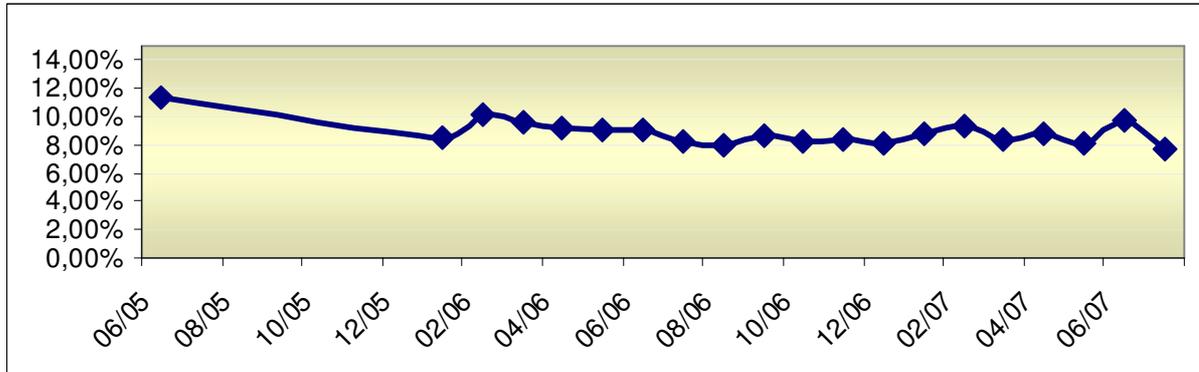


Figura 8– Acompanhamento do lucro acima do retorno esperado

### Valor Calculado de 1% do Projeto (SCP) na Data de Status em R\$

O valor calculado de 1% do projeto contempla a rentabilidade passada e a expectativa de rentabilidade do mesmo. É uma avaliação patrimonial do projeto, que pode servir de referência para comercialização de cotas. O investidor que possui determinado percentual do projeto, pode avaliar esse patrimônio com base nessa avaliação de 1% do projeto.

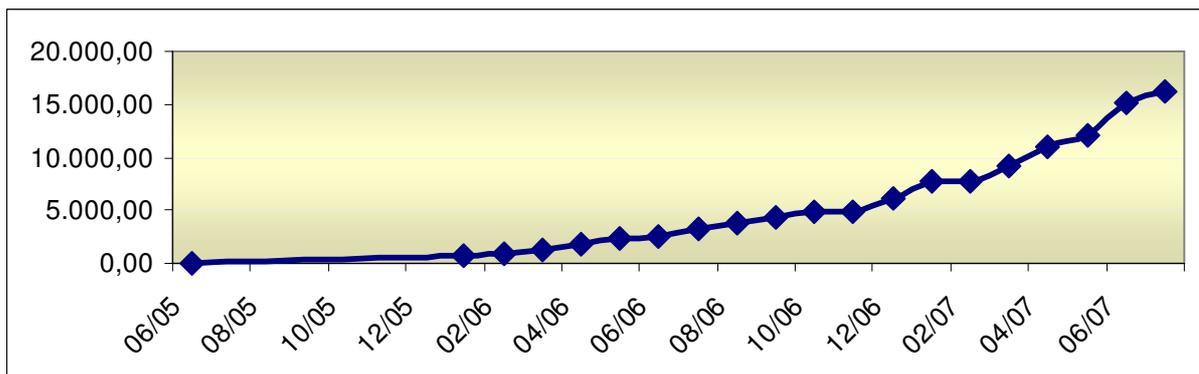


Figura 9– Avaliação patrimonial do projeto

### Receita em CUB/RS/m2

É acompanhada mês a mês a receita do projeto em CUB/RS dividido pela metragem quadrada da obra.

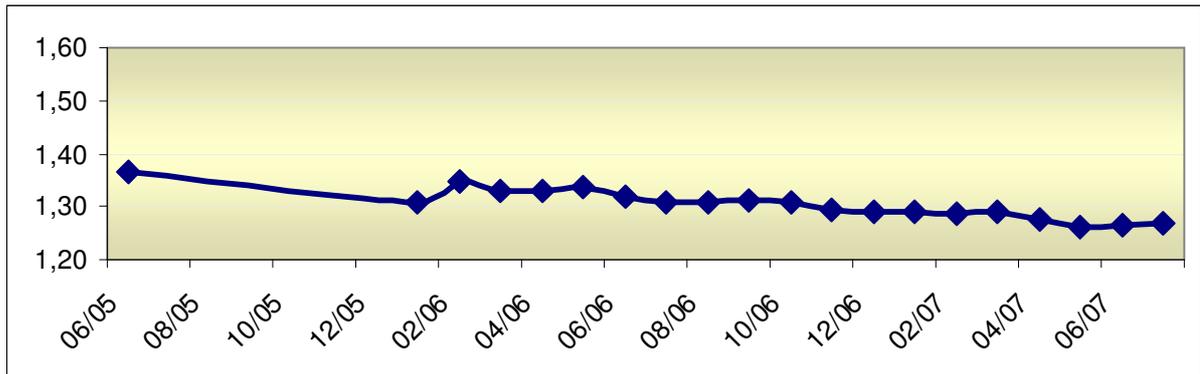


Figura 10– Acompanhamento de receita

### Custo Total em CUB/RS/m<sup>2</sup>

É acompanhado mês a mês o custo total do projeto em CUB/RS dividido pela metragem quadrada da obra.

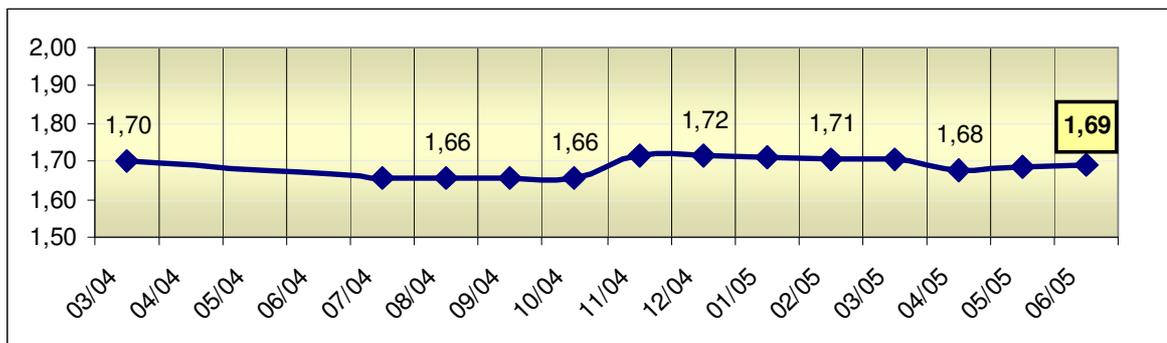


Figura 11– Acompanhamento de custo total

### Custo Obra em CUB/RS/m<sup>2</sup>

É acompanhado mês a mês o custo da obra em CUB/RS dividido pela metragem quadrada da mesma.

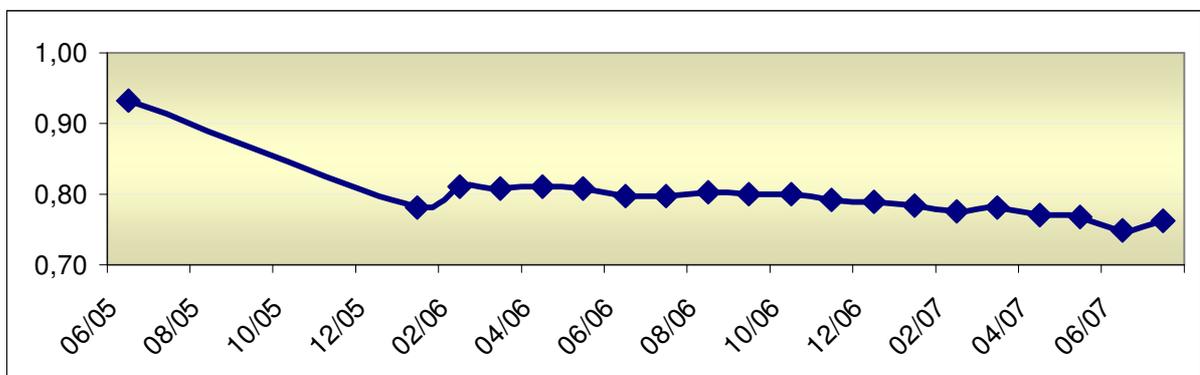


Figura 12– Acompanhamento de custo de obra

### Dados do Projeto

Os principais dados do projeto são apresentados.

TIPOLOGIA:	RESIDENCIAL					
NÚMERO DE UNIDADES:	22					
ENDEREÇO:	RUA DONA GABRIELA, 263					
PROPRIETÁRIO:	SCP DONA GABRIELA 263					
CONSTRUTOR:	VALOR ENGENHARIA LTDA					
	OBRA	MÉDIA UNIDADE	%	VENDA	MÉDIA UNIDADE	%
ÁREA TOTAL:	3.719,47	169,07	100%	3.106,23	169,07	100%
ÁREA EQUIVALENTE:	2.906,49	132,11	78%	2.459,40	132,11	79%
ÁREA PRIVATIVA:	2.172,11	98,73	58%	1.812,56	98,73	58%

**Figura 13 - Dados Principais do Projeto**

### Fluxo de Caixa Investidores “Contemporâneo” Realista

É acompanhado o fluxo de caixa do projeto e de cada investidor no cenário realista.

		CUB/RS	Saldo SCP	Fluxo SCP R\$
1	jul/05	864,98	0,00	-9.749,95
2	ago/05	873,35	0,00	-500,00
3	set/05	871,52	0,00	-6.085,42
4	out/05	873,30	0,00	-9.206,64
5	nov/05	870,68	0,00	-11.101,06
6	dez/05	872,93	0,00	-19.131,11
7	jan/06	873,50	0,00	-6.306,02
8	fev/06	877,12	3.155,64	-27.545,87
9	mar/06	876,26	40.676,33	2.353,87
10	abr/06	876,08	15.643,94	-65.186,06
11	mai/06	876,29	15.129,36	-62.585,14
12	jun/06	883,36	178.792,83	163.663,47
13	jul/06	898,39	247.968,97	-1.946,40
14	ago/06	901,91	166.026,03	-134.061,21
15	set/06	901,14	113.387,61	-112.714,42
16	out/06	901,96	129.799,37	-28.757,89
17	nov/06	901,57	50.262,88	-81.538,67
18	dez/06	899,82	47.405,24	-109.276,92
19	jan/07	903,05	165.811,21	-38.757,89
20	fev/07	906,26	159.886,92	-138.708,28
21	mar/07	906,95	112.006,88	-217.561,20
22	abr/07	908,85	93.345,82	-105.296,62
23	mai/07	913,28	100.445,46	-125.234,56
24	jun/07	919,60	71.967,64	-143.242,87
25	jul/07	942,88	98.173,51	-54.318,22
26	ago/07	945,05	133.468,12	-53.169,23
27	set/07	947,41	98.161,30	-153.412,83
28	out/07	949,78	195.357,56	10.904,05
29	nov/07	952,16	177.427,79	-103.136,17
30	dez/07	954,54	229.040,64	235.403,84
31	jan/08	956,92	401.558,76	356.309,11
32	fev/08	959,31	183.732,88	1.118.053,54
33	mar/08	961,71	25.829,50	-101.236,71
34	abr/08	964,12	126.459,18	128.963,01
35	mai/08	966,53	115.468,05	17.342,20
36	jun/08	968,94	108.863,47	21.728,75
37	jul/08	971,37	107.170,53	26.640,40
38	ago/08	973,79	105.544,20	26.707,00
39	set/08	976,23	103.984,63	26.773,77
40	out/08	978,67	102.492,00	26.840,70
41	nov/08	981,12	101.066,47	26.907,80
42	dez/08	983,57	99.708,21	26.975,07
43	jan/09	986,03	98.417,38	27.042,51
44	fev/09	988,49	97.194,16	27.110,12
45	mar/09	990,96	96.038,72	27.177,89

46	abr/09	993,44	94.951,22	27.245,84
47	mai/09	995,93	93.931,84	27.313,95
48	jun/09	998,42	92.980,74	27.382,24
49	jul/09	1.000,91	92.098,10	27.450,69
50	ago/09	1.003,41	65.235,47	1.470,70
51	set/09	1.005,92	40.204,48	3.302,34
52	out/09	1.008,44	14.606,93	2.735,79
53	nov/09	1.010,96	-10.943,43	2.782,96
54	dez/09	1.013,49	-8.153,51	2.789,92
55	jan/10	1.016,02	-8.364,03	-210,52
56	fev/10	1.018,56	-8.364,03	0,00
57	mar/10	1.021,11	-8.364,03	0,00
58	abr/10	1.023,66	-8.364,03	0,00
59	mai/10	1.026,22	-8.364,03	0,00
60	jun/10	1.028,78	-8.364,03	0,00
61	jul/10	1.031,35	-8.364,03	0,00
62	ago/10	1.033,93	-8.364,03	0,00
63	set/10	1.036,52	-8.364,03	0,00
64	out/10	1.039,11	-8.364,03	0,00
65	nov/10	1.041,71	-8.364,03	0,00
66	dez/10	1.044,31	-8.364,03	0,00
67	jan/11	1.046,92	-8.364,03	0,00
68	fev/11	1.049,54	-8.364,03	0,00
69	mar/11	1.052,16	-8.364,03	0,00
70	abr/11	1.054,79	-8.364,03	0,00
71	mai/11	1.057,43	-8.364,03	0,00
72	jun/11	1.060,07	-8.364,03	0,00
Somatório Realizado				-1.342.795,09
Somatório Previsto				1.842.188,74
Total				499.393,65
% SCP				
TIR anual				26,94%

**Figura 14 – Fluxo de caixa realista**

### Fluxo de Caixa Investidores “Contemporâneo” Pessimista

É acompanhado o fluxo de caixa do projeto e de cada investidor no cenário pessimista.

		CUB/RS	Saldo SCP	Fluxo SCP R\$
1	jul/05	864,98	0,00	-9.749,95
2	ago/05	873,35	0,00	-500,00
3	set/05	871,52	0,00	-6.085,42
4	out/05	873,30	0,00	-9.206,64
5	nov/05	870,68	0,00	-11.101,06
6	dez/05	872,93	0,00	-19.131,11
7	jan/06	873,50	0,00	-6.306,02
8	fev/06	877,12	3.155,64	-27.545,87
9	mar/06	876,26	40.676,33	2.353,87
10	abr/06	876,08	15.643,94	-65.186,06
11	mai/06	876,29	15.129,36	-62.585,14
12	jun/06	883,36	178.792,83	163.663,47
13	jul/06	898,39	247.968,97	-1.946,40
14	ago/06	901,91	166.026,03	-134.061,21
15	set/06	901,14	113.387,61	-112.714,42
16	out/06	901,96	129.799,37	-28.757,89
17	nov/06	901,57	50.262,88	-81.538,67
18	dez/06	899,82	47.405,24	-109.276,92
19	jan/07	903,05	165.811,21	-38.757,89
20	fev/07	906,26	159.886,92	-138.708,28
21	mar/07	906,95	112.006,88	-217.561,20
22	abr/07	908,85	93.345,82	-105.296,62
23	mai/07	913,28	100.445,46	-125.234,56
24	jun/07	919,60	71.967,64	-143.242,87
25	jul/07	942,88	98.173,51	-54.318,22
26	ago/07	945,05	149.331,74	-37.305,61
27	set/07	947,41	137.613,79	-129.823,95
28	out/07	949,78	246.539,28	22.633,28
29	nov/07	952,16	244.775,79	-86.969,89
30	dez/07	954,54	484.966,30	253.981,51
31	jan/08	956,92	853.883,24	382.707,93
32	fev/08	959,31	226.520,33	538.516,51
33	mar/08	961,71	191.273,87	-35.246,46
34	abr/08	964,12	302.243,76	110.969,89
35	mai/08	966,53	308.990,12	6.746,36
36	jun/08	968,94	312.410,49	3.420,37
37	jul/08	971,37	315.839,42	3.428,92
38	ago/08	973,79	319.276,91	3.437,49
39	set/08	976,23	322.723,00	3.446,09
40	out/08	978,67	326.177,70	3.454,70
41	nov/08	981,12	329.641,04	3.463,34
42	dez/08	983,57	333.113,04	3.472,00
43	jan/09	986,03	336.593,72	3.480,68
44	fev/09	988,49	340.083,10	3.489,38

45	mar/09	990,96	343.581,21	3.498,10
46	abr/09	993,44	347.088,06	3.506,85
47	mai/09	995,93	350.603,67	3.515,62
48	jun/09	998,42	354.128,08	3.524,41
49	jul/09	1.000,91	357.661,29	3.533,22
50	ago/09	1.003,41	361.203,34	3.542,05
51	set/09	1.005,92	364.754,25	3.550,90
52	out/09	1.008,44	367.739,22	2.984,97
53	nov/09	1.010,96	370.731,66	2.992,44
54	dez/09	1.013,49	373.731,57	2.999,92
55	jan/10	1.016,02	373.731,57	0,00
56	fev/10	1.018,56	373.731,57	0,00
57	mar/10	1.021,11	373.731,57	0,00
58	abr/10	1.023,66	373.731,57	0,00
59	mai/10	1.026,22	373.731,57	0,00
60	jun/10	1.028,78	373.731,57	0,00
61	jul/10	1.031,35	373.731,57	0,00
62	ago/10	1.033,93	373.731,57	0,00
63	set/10	1.036,52	373.731,57	0,00
64	out/10	1.039,11	373.731,57	0,00
65	nov/10	1.041,71	373.731,57	0,00
66	dez/10	1.044,31	373.731,57	0,00
67	jan/11	1.046,92	373.731,57	0,00
68	fev/11	1.049,54	373.731,57	0,00
69	mar/11	1.052,16	373.731,57	0,00
70	abr/11	1.054,79	373.731,57	0,00
71	mai/11	1.057,43	373.731,57	0,00
72	jun/11	1.060,07	373.731,57	0,00

Somatório Realizado				-
Somatório Previsto				1.342.795,09
Total				-251.844,08
% SCP				

**Figura 15 - Fluxo de caixa pessimista**

## Resumo Fluxo de Desembolsos por Investidor

O fluxo de desembolsos dos investidores é resumido nesse tópico.

		CUB/RS	Desembolsos Valor R\$ Realista	Desembolsos Valor CUB/RS Realista	Desembolsos Valor R\$ Pessimista	Desembolsos Valor CUB/RS Pessimista
1	jul/05	864,98	-9.749,95	-11,27	-9.749,95	-11,27
2	ago/05	873,35	-500,00	-0,57	-500,00	-0,57
3	set/05	871,52	-6.085,42	-6,98	-6.085,42	-6,98
4	out/05	873,30	-9.206,64	-10,54	-9.206,64	-10,54
5	nov/05	870,68	-11.101,06	-12,75	-11.101,06	-12,75
6	dez/05	872,93	-19.131,11	-21,92	-19.131,11	-21,92
7	jan/06	873,50	-6.306,02	-7,22	-6.306,02	-7,22
8	fev/06	877,12	-25.701,51	-29,30	-25.701,51	-29,30
9	mar/06	876,26	21.906,50	25,00	21.906,50	25,00
10	abr/06	876,08	21.902,00	25,00	21.902,00	25,00
11	mai/06	876,29	0,00	0,00	0,00	0,00
12	jun/06	883,36	0,00	0,00	0,00	0,00
13	jul/06	898,39	0,00	0,00	0,00	0,00
14	ago/06	901,91	-8.523,05	-9,45	-8.523,05	-9,45
15	set/06	901,14	-9.011,40	-10,00	-9.011,40	-10,00
16	out/06	901,96	-6.775,45	-7,51	-6.775,45	-7,51
17	nov/06	901,57	-6.761,78	-7,50	-6.761,78	-7,50
18	dez/06	899,82	-5.000,00	-5,56	-5.000,00	-5,56
19	jan/07	903,05	-5.000,00	-5,54	-5.000,00	-5,54
20	fev/07	906,26	0,00	0,00	0,00	0,00
21	mar/07	906,95	-10.003,81	-11,03	-10.003,81	-11,03
22	abr/07	908,85	-5.000,00	-5,50	-5.000,00	-5,50
23	mai/07	913,28	-5.000,00	-5,47	-5.000,00	-5,47
24	jun/07	919,60	-5.000,00	-5,44	-5.000,00	-5,44
25	jul/07	942,88	-5.000,00	-5,30	-5.000,00	-5,30
26	ago/07	945,05	0,00	0,00	0,00	0,00
27	set/07	947,41	0,00	0,00	0,00	0,00
28	out/07	949,78	0,00	0,00	0,00	0,00
29	nov/07	952,16	0,00	0,00	0,00	0,00
30	dez/07	954,54	30.000,00	31,43	0,00	0,00
31	jan/08	956,92	30.000,00	31,35	0,00	0,00
32	fev/08	959,31	30.000,00	31,27	0,00	0,00
33	mar/08	961,71	10.000,00	10,40	0,00	0,00
34	abr/08	964,12	5.000,00	5,19	0,00	0,00
35	mai/08	966,53	5.000,00	5,17	0,00	0,00
36	jun/08	968,94	5.000,00	5,16	0,00	0,00
37	jul/08	971,37	5.000,00	5,15	0,00	0,00
38	ago/08	973,79	5.000,00	5,13	0,00	0,00
39	set/08	976,23	5.000,00	5,12	0,00	0,00
40	out/08	978,67	5.000,00	5,11	0,00	0,00
41	nov/08	981,12	5.000,00	5,10	0,00	0,00
42	dez/08	983,57	5.000,00	5,08	0,00	0,00
43	jan/09	986,03	5.000,00	5,07	0,00	0,00
44	fev/09	988,49	5.000,00	5,06	0,00	0,00
45	mar/09	990,96	5.000,00	5,05	0,00	0,00
46	abr/09	993,44	5.000,00	5,03	0,00	0,00

47	mai/09	995,93	5.000,00	5,02	0,00	0,00
48	jun/09	998,42	5.000,00	5,01	0,00	0,00
49	jul/09	1.000,91	5.000,00	5,00	0,00	0,00
50	ago/09	1.003,41	5.000,00	4,98	0,00	0,00
51	set/09	1.005,92	5.000,00	4,97	0,00	0,00
52	out/09	1.008,44	5.000,00	4,96	0,00	0,00
53	nov/09	1.010,96	5.000,00	4,95	0,00	0,00
54	dez/09	1.013,49	0,00	0,00	0,00	0,00
55	jan/10	1.016,02	0,00	0,00	0,00	0,00
56	fev/10	1.018,56	0,00	0,00	0,00	0,00
57	mar/10	1.021,11	0,00	0,00	0,00	0,00
58	abr/10	1.023,66	0,00	0,00	0,00	0,00
59	mai/10	1.026,22	0,00	0,00	0,00	0,00
60	jun/10	1.028,78	0,00	0,00	0,00	0,00
61	jul/10	1.031,35	0,00	0,00	0,00	0,00
62	ago/10	1.033,93	0,00	0,00	0,00	0,00
63	set/10	1.036,52	0,00	0,00	0,00	0,00
64	out/10	1.039,11	0,00	0,00	0,00	0,00
65	nov/10	1.041,71	0,00	0,00	0,00	0,00
66	dez/10	1.044,31	0,00	0,00	0,00	0,00
67	jan/11	1.046,92	0,00	0,00	0,00	0,00
68	fev/11	1.049,54	0,00	0,00	0,00	0,00
69	mar/11	1.052,16	0,00	0,00	0,00	0,00
70	abr/11	1.054,79	0,00	0,00	0,00	0,00
71	mai/11	1.057,43	0,00	0,00	0,00	0,00
72	jun/11	1.060,07	0,00	0,00	0,00	0,00
Somatório Realizado			-115.048,70	-123,56	-110.048,70	-123,56
Somatório Previsto			200.000,00	200,45	-5.000,00	-5,30
Total			84.951,30	76,89	-115.048,70	-128,86

**Figura 16 – Resumo do fluxo de caixa por investidor**

### Fluxo de Caixa Projeto “Contemporâneo” em CUB/RS

São acompanhados os dados realizados do projeto e as projeções, incluindo todas as receitas e todos os custos.

		Fluxo	Entradas líquidas	Saídas
1	jul/05	-11,27	0,00	11,27
2	ago/05	-0,57	0,00	0,57
3	set/05	-6,98	0,00	6,98
4	out/05	-10,54	0,00	10,54
5	nov/05	-12,75	0,00	12,75
6	dez/05	-21,92	0,00	21,92
7	jan/06	-7,22	0,00	7,22
8	fev/06	-31,40	0,00	31,40
9	mar/06	2,69	51,88	49,19
10	abr/06	-74,41	-0,58	73,83
11	mai/06	-71,42	0,07	71,49
12	jun/06	185,27	258,31	73,04
13	jul/06	-2,17	71,11	73,28
14	ago/06	-148,64	2,24	150,88
15	set/06	-125,08	8,18	133,26
16	out/06	-31,88	68,82	100,70
17	nov/06	-90,44	34,02	124,46
18	dez/06	-121,44	70,57	192,01
19	jan/07	-42,92	104,41	147,33
20	fev/07	-153,06	6,29	159,35
21	mar/07	-239,88	16,38	256,26
22	abr/07	-115,86	23,48	139,34
23	mai/07	-137,13	11,30	148,43
24	jun/07	-155,77	16,84	172,61
25	jul/07	-57,61	107,22	164,83
26	ago/07	-56,26	145,81	202,07
27	set/07	-161,93	34,86	196,79
28	out/07	11,48	179,97	168,49
29	nov/07	-108,32	36,66	144,98
30	dez/07	246,62	402,68	156,06
	CAPT PRÉ	-1.650,64	1.723,65	3.374,30
	<b>ENTR DEZ</b>	<b>281,89</b>	<b>3.945,42</b>	<b>3.663,53</b>
	CAPT PÓS	1.932,53	2.221,76	289,23
31	jan/08	372,35	539,24	166,89
32	fev/08	1.165,47	1.238,27	72,79
33	mar/08	-105,27	-58,32	46,95
34	abr/08	133,76	138,96	5,20
35	mai/08	17,94	17,94	0,00
36	jun/08	22,43	22,43	0,00
37	jul/08	27,43	27,43	0,00
38	ago/08	27,43	27,43	0,00
39	set/08	27,43	27,43	0,00
40	out/08	27,43	27,43	0,00
41	nov/08	27,43	27,43	0,00
42	dez/08	27,43	27,43	0,00

43	jan/09	27,43	27,43	0,00
44	fev/09	27,43	27,43	0,00
45	mar/09	27,43	27,43	0,00
46	abr/09	27,43	27,43	0,00
47	mai/09	27,43	27,43	0,00
48	jun/09	27,43	27,43	0,00
49	jul/09	27,43	27,43	0,00
50	ago/09	1,47	1,47	0,00
51	set/09	3,28	3,28	0,00
52	out/09	2,71	2,71	0,00
53	nov/09	2,75	2,75	0,00
54	dez/09	2,75	2,75	0,00
55	jan/10	-0,21	-0,21	0,00
56	fev/10	0,00	0,00	0,00
57	mar/10	0,00	0,00	0,00
58	abr/10	0,00	0,00	0,00
59	mai/10	0,00	0,00	0,00
60	jun/10	0,00	0,00	0,00
61	jul/10	0,00	0,00	0,00
62	ago/10	0,00	0,00	0,00
63	set/10	0,00	0,00	0,00
64	out/10	0,00	0,00	0,00
65	nov/10	0,00	0,00	0,00
66	dez/10	0,00	0,00	0,00
67	jan/11	0,00	0,00	0,00
68	fev/11	0,00	0,00	0,00
69	mar/11	0,00	0,00	0,00
70	abr/11	0,00	0,00	0,00
71	mai/11	0,00	0,00	0,00
72	jun/11	0,00	0,00	0,00

**Figura 17 – Fluxo de caixa do projeto**

### **Controle Orçamentário de Custos “Contemporâneo” em CUB/RS**

É acompanhado como estão os custos do projeto, projetando economias ou acréscimos em relação ao orçado.

ID	Descrição	Orçado	Realizado	Realizado / Orçado	% Executado	Projetado	Proj/Orç
1	Terreno	116,27	114,13	98%	98%	116,27	100%
2	Apoio	269,79	222,46	82%	90%	271,99	101%
3	Produção condomínio	1.995,16	1.570,29	79%	75%	1.914,31	96%
3.1	Serviços iniciais	40,66	51,60	127%	100%	51,60	127%
3.2	Torre	1.324,73	1.125,57	85%	85%	1.193,51	90%
3.3	Fachada	138,72	107,03	77%	20%	146,85	106%
3.4	Condomínio	486,61	286,09	59%	35%	517,92	106%
3.5	Serviços finais	4,43		0%	0%	4,43	100%
3.5.1	Limpeza final	4,43		0%	0%	4,43	100%
4	Produção apartamentos	399,40	113,66	28%	25%	405,62	102%
5	Marketing e regularizações	198,61	188,46	95%	75%	243,42	123%

6	Comissões	226,06	24,31	11%	10%	226,06	100%
7	Impostos venda	268,53	45,81	17%	20%	292,58	109%
8	Administração	450,00	251,19	56%	55%	401,56	89%

1	Terreno	116,27	114,13	98%	98%	116,27	100%
2	Apoio	269,79	222,46	82%	90%	271,99	101%
3	Obra condominial	1.995,16	1.570,29	79%	75%	1.914,31	96%
4	Obra privativa	399,40	113,66	28%	25%	405,62	102%
	<b>Custos/Obra</b>	<b>2.780,62</b>	<b>2.020,54</b>	<b>73%</b>		<b>2.708,20</b>	<b>97%</b>
5	Marketing	198,61	188,46	95%	75%	243,42	123%
6	Comissões	226,06	24,31	11%	10%	226,06	100%
7	Impostos	268,53	45,81	17%	20%	292,58	109%
	<b>Despesas de venda</b>	<b>693,20</b>	<b>258,58</b>	<b>37%</b>		<b>762,06</b>	<b>110%</b>
8	Administração	450,00	251,19	56%	55%	401,56	89%
	<b>Total</b>	<b>3.923,82</b>	<b>2.530,31</b>	<b>64%</b>		<b>3.871,81</b>	<b>99%</b>

Figura 18 – Controle orçamentário de custos

### Controle Orçamentário de Receitas “Contemporâneo” em CUB/RS

As receitas do projeto são acompanhadas como estão, avaliando-se os descontos nas vendas e seu impacto sobre os indicadores de avaliação financeira.

ID	Descrição	Área total (m2)	Área privativa (m2)	Tabela líquida	Data venda	Venda líquida	Desconto	Venda líquida CUB/m2 VCE
1	Ap 201 (3D Frente) c/ Vaga 03 (Dupla)	186,34	108,86	177.835,49				
2	Ap 202 (2D Meio/Frente) c/ Vaga 19 (Simples)	120,44	70,10	127.033,51	31/5/2006	109.512,12	13,79%	1,18
3	Ap 203 (2D Meio/Fundos) c/ Vaga 18 (Simples)	118,31	68,88	123.750,12	22/1/2007	119.455,83	3,47%	1,25
4	Ap 204 (3D Fundos) c/ Vaga 22 (Dupla)	185,36	108,29	198.923,21	24/7/2007	200.688,71	-0,89%	1,28
5	Ap 301 (3D Frente) c/ Vaga 02 (Dupla)	186,34	108,86	181.450,04				
6	Ap 302 (2D Meio/Frente) c/ Vaga 17 (Simples)	120,44	70,10	PERMUTA DO TERRENO				
7	Ap 303 (2D Meio/Fundos) c/ Vaga 14 (Simples)	118,31	68,88	130.054,87	29/6/2007	117.246,42	9,85%	1,21
8	Ap 304 (3D Fundos) c/ Vaga 21 (Dupla)	185,36	108,29	204.550,58	11/10/2006	204.850,32	-0,15%	1,37
9	Ap 401 (3D Frente) c/ Vaga 13 (Dupla)	185,04	108,05	177.574,92	22/7/2007	166.814,88	6,06%	1,07
10	Ap 402 (2D Meio/Frente) c/ Vaga 08 (Simples)	120,44	70,10	134.370,62				
11	Ap 403 (2D Meio/Fundos) c/ Vaga 06 (Simples)	118,31	68,88	135.816,44				

12	Ap 404 (3D Fundos) c/ Vaga 20 (Dupla)	185,36	108,29	PERMUTA DO TERRENO				
13	Ap 501 (3D Frente) c/ Vaga 24 (Dupla)	186,34	108,86	190.486,39				
14	Ap 502 (2D Meio/Frente) c/ Vaga 07 (Simples)	120,44	70,10	139.129,70	11/7/2006	125.165,43	10,04%	1,15
15	Ap 503 (2D Meio/Fundos) c/ Vaga 05 (Dupla)	135,17	79,46	143.849,75	1/9/2006	134.579,60	6,44%	1,23
16	Ap 504 (3D Fundos) c/ Vaga 10 (Dupla)	185,36	108,29	210.267,28	28/8/2006	211.497,26	-0,58%	1,41
17	Ap 601 (3D Frente) c/ Vaga 23 (Dupla)	186,34	108,86	194.723,94	28/7/2006	181.865,98	6,60%	1,27
18	Ap 602 (2D Meio/Frente) c/ Vaga 01 (Dupla)	137,30	80,68	151.224,51	26/9/2006	142.266,43	5,92%	1,28
19	Ap 603 (2D Meio/Fundos) c/ Vaga 04 (Dupla)	135,17	79,46	157.119,86				
20	Ap 604 (3D Fundos) c/ Vaga 09 (Dupla)	185,36	108,29	217.956,92	24/2/2006	206.825,50	5,11%	1,52
21	Ap 701 (Cobertura Frente) c/ Vagas 12 (Dupla) e 16 (Simples)	310,62	181,16	PERMUTA DO TERRENO				
22	Ap 702 (Cobertura Fundos) c/ Vagas 11 (Dupla) e 15 (Simples)	307,50	179,37	374.828,06	13/2/2006	374.620,38	0,06%	1,66
<b>Total</b>		<b>3.719,65</b>	<b>2.172,11</b>	<b>3.370.946,21</b>		<b>2.295.388,86</b>	<b>3,92%</b>	<b>1,35</b>
<b>Saldo a vender</b>		<b>932,94</b>	<b>545,02</b>	<b>977.078,84</b>				
<b>Percentual vendido</b>		<b>75%</b>						

**Figura 19 - Controle orçamentário de receitas**