

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

LOANA LEAL CRUZ

O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO DE EMPRESAS  
DO SETOR IMOBILIÁRIO

CURITIBA

2015

LOANA LEAL CRUZ

O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO DE EMPRESAS  
DO SETOR IMOBILIÁRIO

Trabalho apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, em Controladoria, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Ilse Maria Beuren

CURITIBA

2015

Dedico este trabalho à Nossa Senhora de  
Guadalupe.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido o dom da vida, e por ter me dado força e coragem para chegar até aqui.

À minha orientadora, Dra. Ilse Maria Beuren, por aceitar meu pedido de orientação, e pelos ensinamentos repassados.

À Nossa Senhora de Nazaré, padroeira dos paraenses, que sempre me protegeu e atendeu minhas preces;

À minha mãe Adelia Leal, que soube me educar com sabedoria e amor;

Ao meu pai Sebastião Cruz, em memória, que onde estiver sei que ele está ao meu lado e olhando por mim;

À família Leal e Cruz, irmãos, primas, avós, tias e sobrinhas, pelo amor compartilhado;

Ao meu namorado Nilson Dallacqua Junior, pela sua compreensão e apoio.

Ao Rafael Duprat, ao qual devo grande parte do meu conhecimento profissional.

Aos meus companheiros de trabalho, Themile, Samara, Simone e Rodolfo, por terem sido compreensivos nos momentos de ausência, devido aos estudos;

A todos os professores do curso de Pós-graduação em Controladoria, pelo conhecimento repassado.

Por fim, a todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram a chegar aqui.

“E você aprende que realmente pode suportar...  
que realmente é forte, e que pode ir muito  
mais longe depois de pensar que não se pode mais.  
E que realmente a vida tem valor e você tem valor diante da vida!  
Nossas dúvidas são traidoras e nos fazem  
perder o bem que poderíamos conquistar  
se não fosse o medo de tentar”.

William Shakespeare.

## RESUMO

Este estudo objetiva apresentar uma proposta que demonstre o papel da controladoria no processo de gestão em busca de melhores resultados de empresas do setor imobiliário, a partir de referencial teórico sobre o tema. Para tal foi realizado uma pesquisa bibliográfica, tendo como foco de análise materiais contidos em livros, artigos científicos e *sites* que abordam sobre temas relacionados ao papel da controladoria no processo de gestão e características de empresas do setor imobiliário. Os resultados da pesquisa mostram a relevância da controladoria e do *controller* ajudar as empresas a alcançarem resultados satisfatórios e margens positivas no desenvolvimento de seus empreendimentos, por meio de estudos de viabilidade, projeção e acompanhamento do fluxo de caixa e emissão de relatórios gerenciais. A partir da leitura de diversos trabalhos relacionados ao tema, foi possível apresentar de forma resumida os conceitos, missão e objetivos, além das áreas de atuação da controladoria, a fim de enfatizar o entendimento da área para a sociedade.

**Palavras-chave:** Controladoria. Processo de gestão. Empreendimento imobiliário.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Processo de desenvolvimento de produto imobiliário, 2009 .....	23
FIGURA 2 – Visão sistêmica do processo de viabilidade: apresentação do Programa Real Estate Cyrela, 2012 .....	26
FIGURA 3 – Gráfico de vendas realizadas mais projeção da empresa Cyrela Brazil Realty, regional norte, agosto de 2013 .....	30
FIGURA 4 – Gráfico de despesas gerais e administrativas, realizadas mais projeção, da empresa Cyrela Brazil Realty, regional norte, julho de 2013 .....	31

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

NBC Normas Brasileiras de Contabilidade



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	11
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA .....	12
1.3 OBJETIVOS .....	12
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	13
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	13
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>15</b>
2.1 PROCESSO DE GESTÃO .....	15
<b>2.1.1 Planejamento</b> .....	<b>15</b>
2.1.1.1 Planejamento estratégico .....	15
2.1.1.2 Planejamento operacional .....	16
<b>2.1.2 Execução</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.3 Controle</b> .....	<b>17</b>
2.2 PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO .....	17
<b>2.2.1 Conceito de Controladoria</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.2 Funções e atividades da Controladoria</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.3 A controladoria nas etapas do processo de gestão</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.4 Perfil do profissional da controladoria</b> .....	<b>19</b>
2.3 ATIVIDADE IMOBILIÁRIA .....	19
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>21</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	21
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	21

3.3 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS.....	22
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
4.1 ATIVIDADES TÍPICAS DE EMPRESAS DO SETOR IMOBILIÁRIO.....	23
<b>4.1.1 Compra de terreno .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1.2 Incorporação.....</b>	<b>24</b>
<b>4.1.3 Lançamento e comercialização do produto.....</b>	<b>24</b>
<b>4.1.4 Acompanhamento de resultados.....</b>	<b>25</b>
4.2 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO AMBIENTE DAS INCORPORADORAS .	25
<b>4.2.1 Análise da viabilidade .....</b>	<b>25</b>
4.2.1.1 Projeção da Receita .....	27
4.2.1.2 Projeção de Despesas .....	27
4.2.1.3 Principais Indicadores .....	27
<b>4.2.2 Fluxo de caixa .....</b>	<b>28</b>
<b>4.2.3 Relatórios e indicadores de venda .....</b>	<b>29</b>
4.3 PROPOSTA PARA O PAPEL DA CONTROLADORIA EM CADA UMA DAS ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO DE EMPRESAS DO SETOR IMOBILIÁRIO .....	29
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>32</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	32
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	32
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentam-se elementos introdutórios do estudo. Inicia-se com a contextualização do tema e do problema de pesquisa. Na sequência, expõem-se os objetivos geral e específicos estabelecidos para o desenvolvimento do trabalho, a justificativa do estudo e a organização do trabalho.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Com o processo de verticalização nas grandes cidades, é inevitável o aumento de empresas do setor da construção civil. Com o aumento da concorrência entre elas, e com base nesse cenário, o papel das áreas de controle dentro das empresas torna-se indispensável.

De acordo com Borges, Parisi e Gil (2005), a controladoria surgiu no início do século XX em grandes corporações norte-americanas, estas fortemente influenciadas por três fatores que marcaram o desenvolvimento industrial daquela época: verticalização, várias empresas com controle centralizado; diversificação, grupos atuando em segmentos diversos do mercado; e expansão geográfica, a globalização dos mercados se iniciava.

O setor imobiliário é a atividade que mais aquece a construção civil, que, por sua vez, é um dos setores mais relevantes da economia brasileira. Atualmente cerca de 172.703 empresas são atuantes no mercado (TECNIPLAN ENGENHARIA E ENERGIA, 2014).

Devido a esse número expressivo, as empresas do setor imobiliário precisam ser mais criteriosas ao lançar um empreendimento. Nesse momento a controladoria se faz presente para ajudar nas tomadas de decisões, buscando margens satisfatórias e diminuindo o risco financeiro nas corporações.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p.89), a controladoria tem como missão otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas. Sendo assim, este trabalho buscará salientar a importância da controladoria para as organizações do setor imobiliário em busca de melhores resultados e mostrar as formas de processo que ela utiliza para o controle.

## 1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Com a desaceleração da economia em 2014, o mercado está mais exigente e assertivo. O setor imobiliário sentiu esse impacto, e com a queda das vendas, as incorporadoras deixaram de lançar mais obras. Nesse cenário, os futuros lançamentos precisam ser um diferencial no mercado, com mais qualidade. Com a concorrência cada vez maior, as incorporadoras precisam ser mais precisas com seus produtos. Staczuk (2015, p. 19) destaca que:

Nos últimos anos, membros do mercado imobiliário brasileiro se acostumaram a usar os termos ajustes, estabilização e maturidade para definir o atual momento do setor. É quase consenso que a situação pede cautela nos negócios, em especial para as pequenas e médias construtoras e incorporadoras, que necessitam de projetos mais assertivos.

Além disso, as incorporadoras estão sentindo dificuldades para geração de caixa. Não basta serem assertivos com projetos inovadores, é preciso ter mais planejamento financeiro e cautela ao gerenciar o caixa das empresas. Lima, (rev, s/p) aduz que:

A pressão sobre o caixa das incorporadoras tende a se acentuar nos próximos meses, como reflexo dos ajustes na economia brasileira e no mercado imobiliário, consolidando um cenário que desafia as empresas a rever seus planos e a adotar medidas para garantir liquidez.

Diante da situação apresentada, esse estudo busca abordar a forma de gestão da controladoria e suas ferramentas utilizadas dentro das incorporadoras. Portanto, o problema de pesquisa da presente investigação é: Qual o papel da controladoria no processo de gestão em busca de melhores resultados de empresas do setor imobiliário?

## 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em geral e específicos, conforme discriminados abaixo.

### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é apresentar uma proposta que demonstre o papel da controladoria no processo de gestão em busca de melhores resultados de empresas do setor imobiliário, a partir de referencial teórico sobre o tema.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar as atividades típicas de empresas do setor imobiliário, desde a proposição do lançamento de um empreendimento até o acompanhamento dos seus resultados;
- b) Mostrar como o trabalho da controladoria pode ajudar na identificação de margens satisfatórias no lançamento de um empreendimento; e
- c) Apresentar uma proposta que demonstre o papel da controladoria em cada uma das etapas (planejamento, execução e controle) do processo de gestão de empresas do setor imobiliário.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

O setor imobiliário é de suma importância para economia de um país, devido sua cadeia de produção ser bastante grande, gera emprego para diversas áreas e constrói o maior sonho de uma pessoa que é o da casa própria. Para Harvey (1996 apud GONZÁLEZ; FORMOSO 2006, p. 20). O mercado imobiliário representa um dos mais importantes segmentos da economia nacional.

A realização deste trabalho de pesquisa justifica-se em virtude de enfatizar a importância da controladoria e dos *controllers* de organizações no ramo imobiliário. Apesar da importância da área, esta ainda é pouco conhecida no mercado.

O estudo pretende contribuir para mostrar quanto a controladoria é essencial para a elaboração de relatórios gerenciais, que auxiliam os gestores a tomarem decisões que de fato possam melhorar o resultado das empresas.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho constitui-se de cinco capítulos. No primeiro apresenta a introdução

do estudo, com destaque à contextualização do tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo e a organização do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica. Inicia-se com o processo de gestão, papel da controladoria no processo de gestão e a atividade imobiliária.

O terceiro capítulo demonstra a metodologia da pesquisa. Primeiramente apresenta o delineamento da pesquisa. Em seguida discorre sobre o procedimento de coleta de dados e a forma de análise de dados.

No quarto capítulo foram alinhados a descrição e análise dos resultados. O capítulo inicia com as atividades típicas de empresa do setor imobiliário. Segue-se com o papel da controladoria no ambiente das incorporadoras e proposta para o papel da controladoria em cada umas das etapas do processo de gestão de empresas do setor imobiliário.

O quinto capítulo evidencia as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Para fundamentar a pesquisa é necessária a compreensão de alguns conceitos abordados durante seu desenvolvimento, descritos no embasamento teórico a seguir.

### **2.1 PROCESSO DE GESTÃO**

Atualmente vive-se em mundo altamente competitivo. Neste sentido, é preciso que cada vez mais as empresas busquem desenvolver seus processos de gestão, para que possam garantir que seus valores, metas e objetivos sejam alcançados. Para Catelli (2001), esse processo de gestão precisa ser estruturado na forma do ciclo de planejamento, execução e controle.

Mosimann e Fisch (1999) explicam que o processo de gestão (planejamento, execução e controle) é o modelo de gestão ideal, sendo ele dinâmico, flexível e oportuno, adaptável às mudanças, com estilo participativo, voltado para a eficácia empresarial.

#### **2.1.1 Planejamento**

Em todo o processo de gestão, para que ele seja bem executado, a primeira etapa a ser cumprida é o planejamento. É nessa fase que são estabelecidos as diretrizes, objetivos e métodos de trabalho, tornando-se itens indispensáveis para evitar possíveis falhas na execução e, conseqüentemente, nos resultados planejados e realizados.

Mosimann e Fisch (1999) conceituam planejamento como a determinação dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser alcançados. A fase do planejamento pode ser subdividida em duas etapas: a) planejamento estratégico; e b) planejamento operacional.

##### **2.1.1.1 Planejamento estratégico**

Pode-se dizer que o planejamento estratégico tem como objetivo, estruturar, sistematizar, definir as concepções e valores da empresa. Para Mosimann e Fisch

(1999, p. 47), a finalidade do planejamento estratégico é estabelecer quais serão os caminhos a serem percorridos para se atingir a situação desejada.

Ribeiro (s/d, s/p) aduz que são etapas necessárias para se colocar em prática o planejamento estratégico:

1. Definir o negócio: dar um significado único para as suas atividades da empresa, a fim de evitar que ela seja percebida de maneira imprecisa;
2. Definir a visão de futuro, com o propósito de criar a imagem da empresa em um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado essa imagem com a máxima satisfação dos clientes;
3. Definir a missão. Missão tem como origem o vocábulo “mitere”, que significa, a que foi enviado. É a razão de ser da empresa;
4. Definir os valores ou princípios filosóficos que regem as ações e decisões da empresa, segundo os quais ela age.

Infere-se do exposto que o planejamento estratégico é etapa do processo de gestão, onde são definidos os direcionamentos da empresa.

#### 2.1.1.2 Planejamento operacional

Entende-se por planejamento operacional, o processo de definição de sistemas, métodos e recursos que serão utilizados para o funcionamento de uma empresa. Conforme Mosimann e Fisch (1999, p. 49):

O planejamento operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para um determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas.

Brandalise (2007, p. 27) menciona que as decisões de planejamento operacional são auxiliadas por ferramentas administrativas, tais como: cronogramas, orçamentos, organogramas, políticas e procedimentos.

#### 2.1.2 Execução

A segunda etapa do processo de gestão é a execução, é nessa etapa que as coisas acontecem, as ações emergem (MOSIMANN; FISCH, 1999). Coloca-se em prática o que foi planejado.

É de grande relevância que a execução seja conduzida conforme o plano,



pois quanto mais a execução se aproximar do planejado, maior a probabilidade de alcançar os resultados almejados pela empresa.

### **2.1.3 Controle**

A terceira etapa do processo de gestão é o controle. Essa etapa implica a verificação da execução, ou seja, se os planos e metas estão seguindo conforme foi planejado. É nessa etapa que os *controllers* têm como função identificar os erros e acertos, auxiliando os gestores nas tomadas de decisões.

Para Bianchi, Backes e Giongo (2006, p. 16), o controle deve ser executado junto a todas as áreas da organização, avaliando o resultado de cada uma individualmente e também da empresa como um todo.

Segundo Brandalise (2007, p. 33), o controle permite fazer o *feedback* do planejamento anual com o realizado, possibilitando aos gestores controlarem as operações e as alocações de recursos para estas operações.

## **2.2 PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO**

Nesta seção, apresentam-se conceituações de Controladoria, suas funções e atividades, o suporte da Controladoria nas etapas do processo de gestão e o perfil do profissional da controladoria.

### **2.2.1 Conceito de Controladoria**

No que concerne a conceituação da Controladoria, Mosimann e Fisch (1999, p. 99) explicam que:

A controladoria pode ser conceituada com o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com finalidade de orientá-las para eficácia.

A partir disso, pode-se dizer que a controladoria é uma área interdisciplinar, que observa, apura e consolida informações, a fim de contribuir com as demais áreas da empresa nas tomadas de decisões.

## 2.2.2 Funções e atividades da Controladoria

Para Figueiredo e Caggiano (2008), a controladoria tem como principais atividades:

- a) Planejamento: a controladoria deve designar um plano integrado com as operações, adequando com os objetivos e metas da empresa, a curto e longo prazo, sendo este, analisado e revisado frequentemente.
- b) Controle: deve ser executado com o propósito de desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho, para auxiliar os gestores no desempenho de suas funções;
- c) Informação: tem como função preparar, analisar e interpretar os resultados da empresa, fornecendo relatórios financeiros que auxiliam os gestores no processo de tomada de decisão;
- d) Contabilidade: tem como função manter um sistema eficiente de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, sendo periódicos os processos de registros das transações financeiras nos livros contábeis, e a elaboração dos demonstrativos contábeis externos de acordo com as normas vigentes.

Depreende-se do exposto que a controladoria tem como principais funções, planejar, consubstanciar informações, controlar e analisar dados e informações quantitativas e qualitativas.

## 2.2.3 A controladoria nas etapas do processo de gestão

A controladoria está inteiramente interligada em cada etapa desse processo de gestão, pois cabe a ela otimizar os resultados da empresa. Para Mosimann e Fisch (1999), a controladoria tem as seguintes funções no processo de gestão:

Planejamento: no planejamento estratégico, cabe à controladoria saber interpretar o impacto econômico dos possíveis eventos na riqueza empresarial, já no operacional cabe à controladoria gerenciar para que os resultados sejam otimizados e transformar os planos operacionais não quantificados em planos orçamentários.

Controle: nessa etapa a controladoria ajuda avaliar se cada área está atingido suas metas, de acordo com os planos orçamentários.

Informação: cabe à controladoria administrar e preparar os dados que interessam ao sistema de informações econômico-financeira, pois essas informações refletem na riqueza da empresa.

É através da controladoria que as empresas recebem as informações de

forma consolidada e objetiva, tornando-se indispensável na gestão estratégica e operacional junto as demais áreas.

#### **2.2.4 Perfil do profissional da controladoria**

O profissional da controladoria, além de ter conhecimento técnico de contabilidade, também precisa dominar conhecimentos em outras áreas, como da economia, estatística e administração. Heckert e Wilson (1963 *apud* BRANDALISE 2007, p. 17) estabelecem:

Alguns princípios que devem nortear o trabalho do controle: Iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão voltada para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência de suas próprias limitações.

O perfil do profissional da controladoria consiste em ser proativo, dinâmico, visionário, deve sempre estar um passo a frente, agir como dono do negócio e saber ser solidário com as demais áreas, auxiliando na otimização de processos e de resultados.

### **2.3 ATIVIDADE IMOBILIÁRIA**

Quanto a atividade imobiliária, Costa (2011, p. 31) explica que:

A atividade imobiliária compreende o desmembramento de terrenos, loteamentos, incorporações de imóveis, construção própria ou em condomínio, locação de imóveis próprios ou de terceiros e administração de centros comerciais.

De acordo com o art. 28, da Lei n. 4.591/64, Incorporação Imobiliária é “a atividade exercida com o intuito de promover e realizar a construção, para alienação total ou parcial, de edificações ou conjunto de edificações compostas de unidades autônomas”.

Considera-se incorporação imobiliária a atividade exercida com o intuito de promover e realizar a construção, para alienação total ou parcial antes da conclusão das obras, de edificações ou conjunto de edificações compostas de unidades autônomas, sob o regime de condomínio.

O incorporador é aquele que vende frações ideais do terreno, vinculadas às unidades autônomas, sejam elas apartamentos, salas, casas, em construção ou a serem construídas, obtendo assim os recursos necessários para a edificação, como pode também alienar as unidades já construídas (SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL, 2012).

Garcia (s/d, s/p) entende que a unidade imobiliária pode ser:

- a) terreno adquirido para venda, com ou sem construção;
- b) cada lote oriundo de desmembramento de terreno;
- c) cada terreno decorrente de loteamento;
- d) cada unidade distinta resultante de incorporação imobiliária;
- e) prédio construído para venda como unidade isolada ou autônoma.

Assim, pode-se dizer que a atividade imobiliária corresponde a qualquer espaço de terreno, que possa vir a ter ou não algum tipo de construção, e que o mesmo esteja legalizado para comercialização.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho apresenta-se, quanto ao seu objetivo, como pesquisa descritiva. Para Andrade (2004), neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, impossibilitando a interferência do pesquisador sobre o estudo.

Quanto ao procedimento utilizou-se o método pesquisa bibliográfica, cuja finalidade é colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu e registrou a respeito do seu tema de pesquisa. Cervo e Bervian (2002, *apud* RAUPP; BEUREN, 2006, p. 86), definem a pesquisa bibliográfica como a que:

Explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

A presente pesquisa foi desenvolvida em torno de livros e artigos que abordam temas relativos à controladoria e ao setor imobiliário, com o objetivo de aprimorar o estudo sobre o tema.

#### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma etapa muito importante, pois é através dos dados coletados que a pesquisa é desenvolvida. Andrade (2010, p. 137) fala sobre coleta de dados o seguinte:

Para a coleta de dados deve-se elaborar um plano que especifique os pontos de pesquisa e os critérios para a seleção dos possíveis entrevistados e dos informantes que responderão aos questionários ou formulários. A coleta de dados constitui uma etapa importantíssima da pesquisa de campo, mas não deve ser confundida com a pesquisa propriamente dita. Os dados coletados serão posteriormente elaborados, analisados, interpretados e representados graficamente. Depois, será feita a

discussão dos resultados da pesquisa, com base na análise e interpretação dos dados.

A coleta dos dados consultaram-se livros, artigos científicos e *sites* que abordam sobre a temática de controladoria e setor imobiliário.

### 3.3 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS

Para Andrade (2010, p. 139) a análise e interpretação são definidas da seguinte maneira:

A análise e interpretação constituem dois processos distintos, mas inter-relacionados. Esses processos variam significativamente, de acordo com o tipo de pesquisa. Inicia-se a análise pela apresentação e descrição dos dados coletados. Através da análise procura-se verificar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores; os limites da validade dessas relações; buscam-se, também, esclarecimentos sobre a origem das relações. A interpretação procura um sentido mais amplo nas respostas, estabelecendo uma rede de ligações entre os resultados da pesquisa, que são cotejados com outros conhecimentos anteriormente adquiridos.

A análise dos materiais coletados, inicialmente fez-se uma leitura dinâmica para verificar em que medida os textos encontrados poderiam contribuir para o desenvolvimento do estudo.

Em seguida procedeu-se à leitura detalhada dos materiais separados, de modo a contribuir para a construção do referencial teórico e da descrição e análise dos resultados da pesquisa bibliográfica realizada.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, evidencia-se a descrição e análise dos resultados da pesquisa realizada. Inicia-se com a descrição das atividades típicas de empresas do setor imobiliário. Segue-se com o papel da controladoria no ambiente das incorporadoras.

### 4.1 ATIVIDADES TÍPICAS DE EMPRESAS DO SETOR IMOBILIÁRIO

Nesta seção caracterizam-se as atividades típicas de empresas do setor imobiliário, desde a proposição do lançamento de um empreendimento até o acompanhamento dos seus resultados.

Na Figura 1, apresenta o processo de desenvolvimento de um produto imobiliário, 2009.

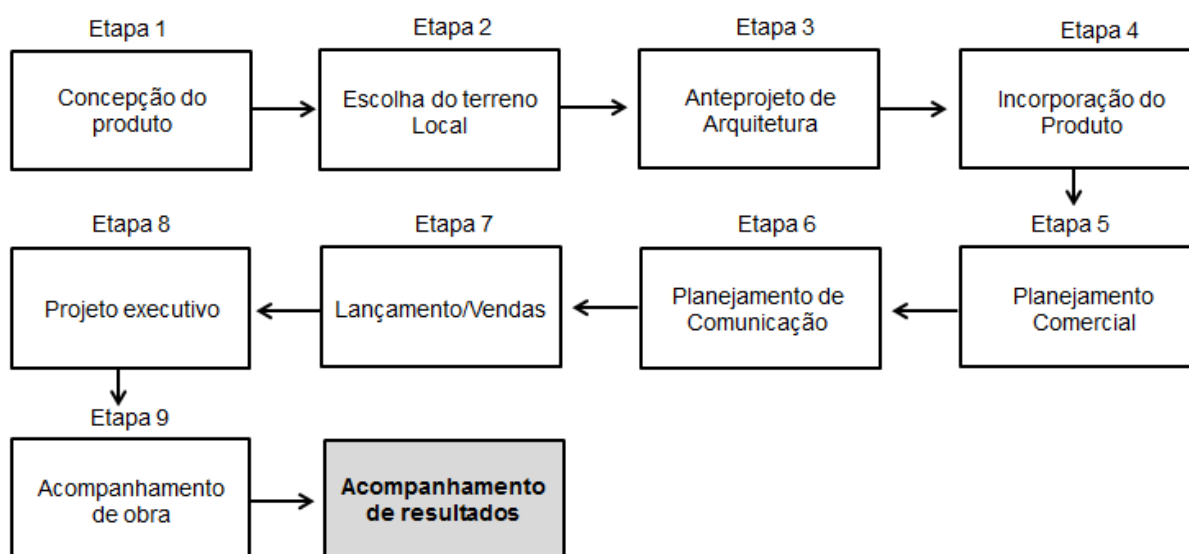


FIGURA 1: Processo de desenvolvimento de produto imobiliário, 2009.  
Fonte: Adaptado de NETO, José; NOBRE, João, 2009.

#### 4.1.1 Compra de terreno

Para que seja criado um produto imobiliário, o primeiro passo de uma incorporadora é prospectar um terreno em boas condições.

Para CHALHUB (2010, *apud* BARRETO, 2012) aduz que:

É de responsabilidade do incorporador buscar terrenos de tendência no

mercado e articular a negociação com o proprietário do terreno e fazer o planejamento do negócio até a efetiva compra ou permuta do terreno.

É na compra de terreno que se faz necessário o primeiro estudo de viabilidade para saber se o produto a ser desenvolvido será viável, caso venha ser, cabe o gestor da área fechar a negociação ou não.

#### **4.1.2 Incorporação**

Verificado a viabilidade do terreno e a compra efetuada, começa o processo de incorporação do produto, dar-se início ao desenvolvimento do projeto e a parte de legalização do mesmo. Para BRITO (2002, *apud* BARRETO, 2012) cabe ao incorporador realizar o projeto, planejar a montagem, criar o produto imobiliário, promover a transformação do bem imóvel e torná-lo atrativo a comercialização.

CHALHUB (2010, *apud* BARRETO, 2012) cita que é de responsabilidade da incorporadora criar todas as peças do memorial de incorporação, como o projeto de construção, orçamento e memorial descritivo das especificações da obra.

#### **4.1.3 Lançamento e comercialização do produto**

Com o produto criado, e registrado em cartório, o produto pode ser lançado e conseqüentemente comercializado. Cabe as áreas de marketing e vendas começarem a divulgação produto na mídia e campanhas de incentivo, para comercialização das unidades imobiliárias do empreendimento.

Segundo Moreira e Sergio (2005, p.152):

Atualmente, as práticas de marketing devem ir além da simples realização de transações, que quase redundam em vendas hoje e perda de clientes amanhã. O objetivo dos profissionais de marketing é construir relacionamentos com os clientes, mutuamente lucrativos, de longo prazo, em vez de apenas vender o produto.

Infere-se do exposto que as atividades do marketing estão inteiramente ligadas as atividades e os resultados da área de vendas, o marketing além de fazer campanhas e divulgações dos produtos da empresa, têm como propósito fidelizar o cliente pós a área de vendas ter prospectado o cliente na hora da venda.



#### **4.1.4 Acompanhamento de resultados**

Acompanhar os resultados de uma empresa é uma atividade indispensável para garantir sua continuidade no mercado. Na atividade imobiliária o acompanhamento de resultados, pode ser feito a partir de viabilidades de acompanhamento de cada empreendimento, fluxo de caixa, relatórios gerenciais de planejamento e controle e estudos de análise de mercado.

#### **4.2 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO AMBIENTE DAS INCORPORADORAS**

Nesta seção, aborda-se sobre a importância da controladoria no processo de gestão (planejamento, execução e controle), mas com ênfase na avaliação dos resultados econômicos das empresas incorporadoras.

É grande a concorrência entre as empresas do setor. Logo, no atual cenário econômico, ser preciso e cauteloso ao lançar um empreendimento é quase tarefa obrigatória para incorporadoras. É nesse momento que o papel da controladoria torna-se importante, cabe à área dar o suporte necessário para apurar e acompanhar os resultados.

Para que a controladoria tenha uma atuação eficiente e eficaz, três controles fazem-se necessários: o acompanhamento desde o lançamento da obra através da análise de viabilidade de cada empreendimento; a projeção e acompanhamento do fluxo de caixa da empresa; e a geração de relatórios gerenciais de vendas.

##### **4.2.1 Análise da viabilidade**

A viabilidade econômica e financeira tem como objetivo estimar e analisar as perspectivas do desempenho financeiro de um projeto, ou seja, verificar se o produto será rentável dentro do cenário simulado.

O estudo de viabilidade é fundamental para a análise do resultado do empreendimento. É a partir dele que se projeta as despesas e receitas para um determinado período de um produto. Isso possibilita o gestor tomar a decisão, por exemplo, o qual irá apontar se o produto deverá ser lançado ou não.

Segundo Keelling (2002 *apud* NOGUEIRA, 2012), o estudo de viabilidade de projetos é um dos passos mais importantes para o seu sucesso. Para a análise da

viabilidade de lançamento de um empreendimento, a controladoria precisa ter uma boa interface com as demais áreas da empresa (CYRELA, 2012). De acordo com, são elas:

- a) Terrenos - é a área de terrenos que faz o primeiro estudo de viabilidade para compra do terreno e define sua condição de compra, podendo ser em dinheiro ou permuta de unidades;
- b) Desenvolvimento do produto - esta área desenvolve o produto e quadro de áreas;
- c) Inteligência de mercado - através dos resultados de pesquisa, a área consegue indicar uma média de preço de venda;
- d) Vendas - informa as condições comerciais de venda do empreendimento;
- e
- e) Engenharia - informa o custo e curva de desembolso da obra.

Na Figura 2, evidencia-se a visão sistêmica do processo de análise da viabilidade do Programa Real Estate Cyrela, do ano de 2012.

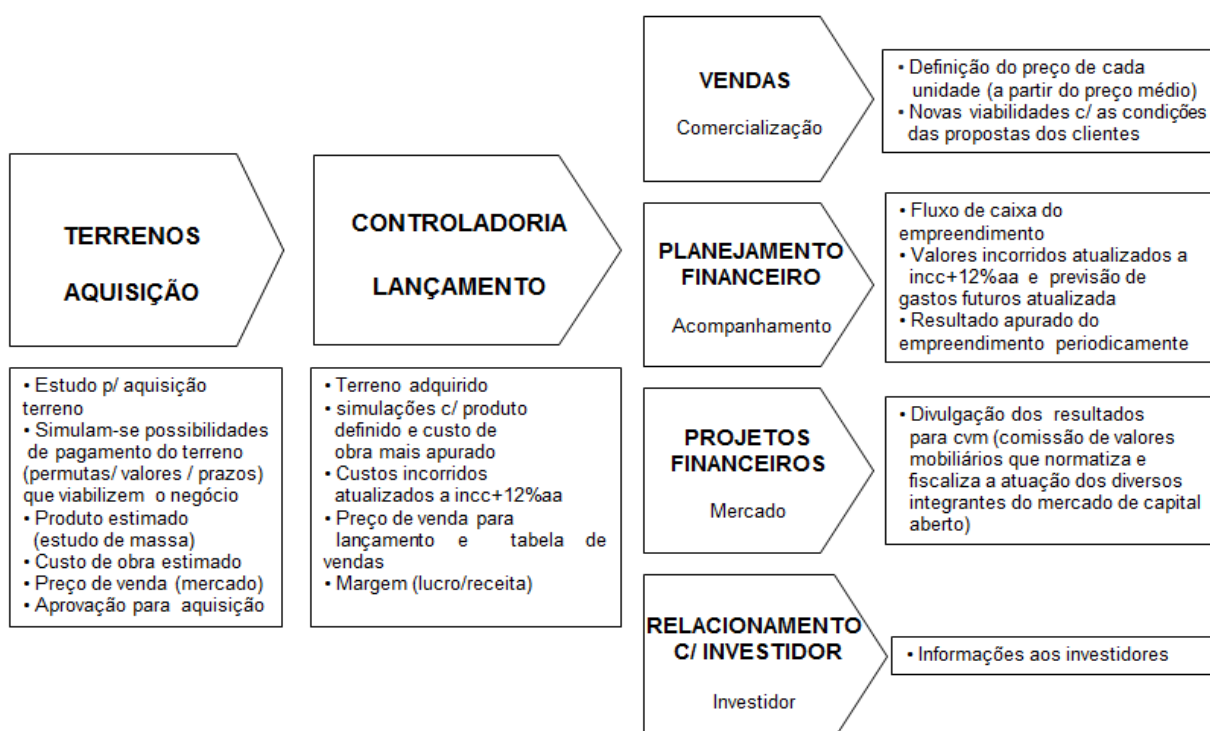


FIGURA 2: Visão sistêmica do processo de viabilidade: apresentação do Programa Real Estate Cyrela, 2012.

Fonte: Adaptado de CYRELA, 2012.

#### 4.2.1.1 Projeção da Receita

A receita de uma empresa é o dinheiro que ela recebe proveniente de suas operações, no caso de empresa do setor imobiliário é o valor adquirido com a venda de unidades imobiliárias.

Para projetar a receita de um empreendimento na análise de viabilidade, a área de vendas, juntamente com a controladoria, precisa chegar a um consenso para determinar a velocidade de vendas do produto, para assim distribuir a receita no decorrer dos meses de construção do empreendimento.

#### 4.2.1.2 Projeção de Despesas

A despesa projetada na análise de viabilidade do empreendimento contempla tudo que se prevê que seja gasto na produção do produto. Isso é importante para a projeção de um produto imobiliário, o qual é o objeto em estudo.

Neste caso tem-se como despesas a serem projetadas na análise de viabilidade do empreendimento: o custo com o terreno, o custo de obra, as despesas comerciais e a comissão de vendas.

#### 4.2.1.3 Principais Indicadores

Os principais indicadores que são considerados na análise de viabilidade de um produto são os seguintes:

- a) VGV - Valor geral de vendas, corresponde à área privativa total do empreendimento multiplicado pela quantidade de unidades em estoque;
- b) VP - Valor presente
- c) VPL - Valor presente líquido, indica quanto o valor presente de todas as receitas é maior do que todas as despesas e custos, ou seja, é o lucro a VP;
- d) TMA - Taxa de mínima atratividade inserida no cálculo da VPL, quanto maior a TMA, menor é o valor presente líquido; e
- e) Margem - o resultado da viabilidade corresponde ao lucro, a VP, dividido pela receita, a VP.

Infere-se do exposto que são primordiais para a composição da viabilidade os

indicadores acima, é através deles que os gestores conseguem analisar o produto e tomar decisões.

#### 4.2.2 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um instrumento gerencial financeiro que demonstra a variação financeira entre as despesas e receitas, em um determinado período estabelecido. É a ferramenta que permite apresentar o saldo financeiro de uma determinada empresa. É a partir desta ferramenta que o gestor pode planejar e gerenciar os recursos financeiros de sua empresa.

Segundo Marion (2008 *apud* SILVA; LIMA, 2008), qualquer pessoa possui seu fluxo de caixa. Por mais simples que uma pessoa seja, ela tem de memória quanto entrou e saiu de dinheiro no mês e quanto foi gasto.

É através da gestão de caixa que conseguira dimensionar as necessidades de capital de giro da empresa, fundamental para o planejamento, para gerir os processos de contas a pagar e a receber, como planejar e controlar o caixa, como usar o capital de terceiros para alavancar o crescimento da empresa, controlar as aplicações de fundos (BRANDALISE, 2007, p. 21).

A apresentação da demonstração dos fluxos de caixa é determinada na Norma Brasileira de Contabilidade NBC TG 03 – Demonstração dos Fluxos de Caixa (2010, p. 5). A Demonstração dos Fluxos de Caixa deve apresentar os fluxos de caixa do período classificados por atividades operacionais, de investimento e de financiamento.

- a) A entidade deve apresentar seus fluxos de caixa advindos das atividades operacionais, de investimento e de financiamento da forma que seja mais apropriada aos seus negócios. A classificação por atividade proporciona informações que permitem aos usuários avaliar o impacto de tais atividades sobre a posição financeira da entidade e o montante de seu caixa e equivalentes de caixa. Essas informações podem ser usadas também para avaliar a relação entre essas atividades.
- b) Uma única transação pode incluir fluxos de caixa classificados em mais de uma atividade. Por exemplo, quando o desembolso de caixa para pagamento de empréstimo inclui tanto os juros como o principal, a parte dos juros pode ser classificada como atividade operacional, mas a parte do principal deve ser classificada como atividade de financiamento.

O papel do *controller* na elaboração e gerenciamento do fluxo de caixa é extrair as informações dos sistemas que a empresa utiliza, consolidar essas informações em relatórios, analisar os resultados, identificar os erros e acertos da

empresa e apontar possíveis soluções. Isso é fundamental, para que a empresa consiga se manter sólida no mercado.

#### **4.2.3 Relatórios e indicadores de venda**

A controladoria, nas empresas imobiliárias, não está restrita aos relatórios financeiros e contábeis. Cabe à ela também dar suporte a área de vendas, já que a empresa depende da comercialização dos empreendimentos para a geração de sua receita.

Bio (1985, *apud* JONES; RIBEIRO; SILVA, 2009, p. 23) apresenta, para efeito de planejamento e controle, que as aplicações mais frequentes em sistemas envolvem:

- a) Previsão de Vendas: sistema que auxilia a tomada de decisões para determinação do plano de vendas. É de fundamental importância no planejamento, uma vez que a alocação de recursos de toda empresa é função do plano de vendas, que representam a premissa interna predominante no planejamento.
- b) Orçamentos: o sistema orçamentário, se bem projetado, envolve toda a organização e produz informações que refletem quantitativamente as decisões tomadas no planejamento.
- c) Custos e Contabilidade.

Para que a empresa consiga manter um a boa velocidade de vendas, é preciso acompanhar e projetar suas operações. A controladoria precisa ter o conhecimento de como elaborar relatórios que mostrem resultados semanais, mensais, trimestrais, semestrais e anuais.

É preciso fazer um planejamento plurianual, para apuração de resultados, apontando o passado, presente e futuro das vendas da empresa e seu giro de estoque. Isso facilita para a área de vendas tomar decisões, por exemplo, quando ocorre o lançamento de campanhas promocionais e de incentivo, de modo a forçar a empresa vender mais para melhorar seu desempenho.

### **4.3 PROPOSTA PARA O PAPEL DA CONTROLADORIA EM CADA UMA DAS ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO DE EMPRESAS DO SETOR IMOBILIÁRIO**

Na consolidação de todos os números relacionados as vendas e estoques, despesas administrativas, custos e receita fica sob responsabilidade da

controladoria apresentar para os gestores da empresa, de forma resumida e fácil visualização, através de gráficos e indicadores, os principais resultados da empresa.

Na Figura 3, evidencia-se o modelo de gráfico que apresenta o resultado de vendas da empresa Cyrela Brazil Realty da regional norte, referente ao mês de agosto de 2013.

### Vendas (VP %CBR R\$MM)

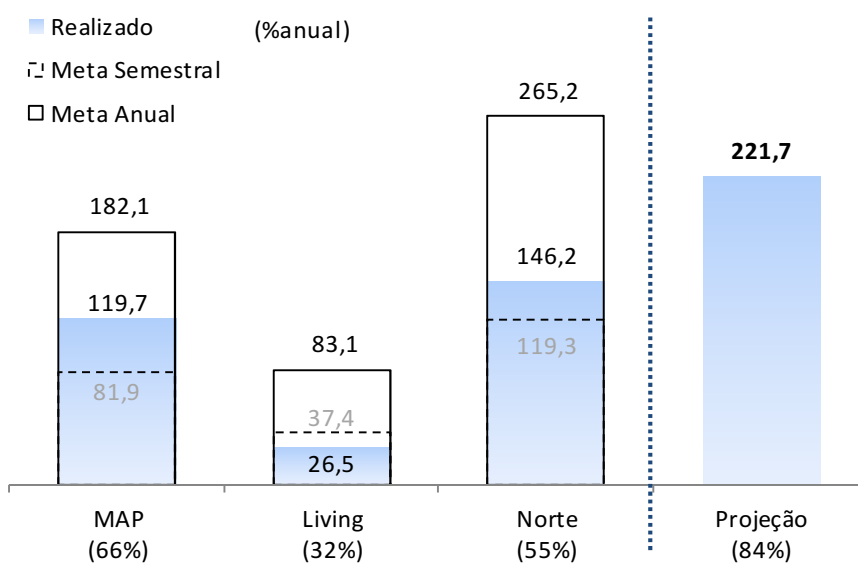


FIGURA 3: Gráfico de vendas realizadas mais projeção da empresa Cyrela Brazil Realty, regional norte, agosto de 2013.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na Figura 3, uma possibilidade de demonstrar graficamente o resultado de vendas da empresa e sua comparação com os valores previstos na projeção semestral e anual.

Na figura 4, evidencia-se o modelo de gráfico que apresenta os resultados de despesas gerais e administrativas da empresa Cyrela Brazil Realty da regional norte, referente ao mês de julho de 2013.

## Despesas Gerais e Adm (Nominal R\$MM)

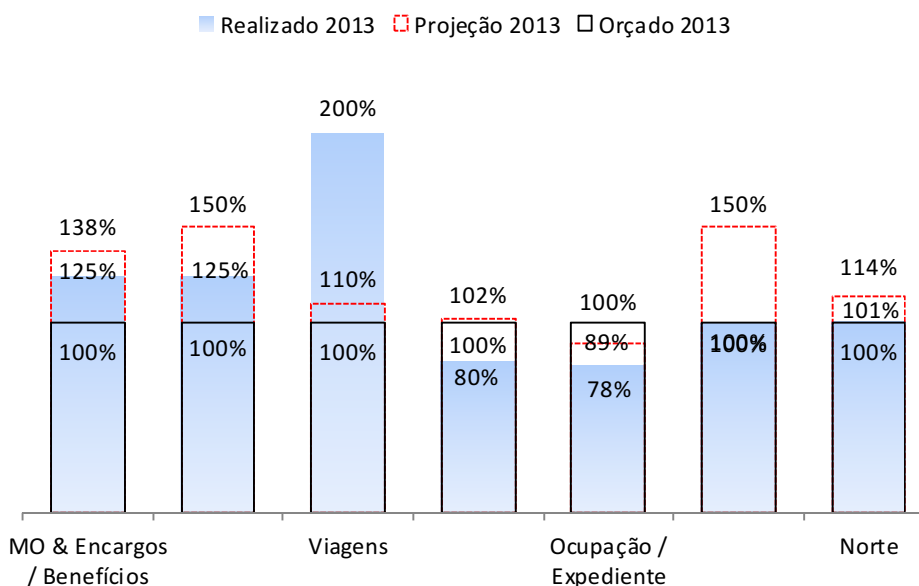


FIGURA 4: Gráfico de despesas gerais e administrativas, realizadas mais projeção, da empresa Cyrela Brazil Realty, regional norte, julho de 2013.

Fonte: Adaptado de CYRELA, 2013.

Observa-se na Figura 4, uma possibilidade de demonstrar graficamente as despesas realizadas e sua comparação com os valores previstos e orçados na projeção anual.

Infer-se do exposto que a controladoria tem como papel desenvolver processos que facilite os gestores na tomada de decisões.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões acerca da pesquisa realizada e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

### 5.1 CONCLUSÕES

Este estudo objetivou apresentar uma proposta que demonstre o papel da controladoria no processo de gestão em busca de melhores resultados de empresas do setor imobiliário, a partir de referencial teórico sobre o tema.

Ao final deste estudo, foi possível demonstrar uma possível forma de atuação da controladoria dentro das empresas do ramo imobiliário, como auxílio na tomada de decisões e apoio nas atividades e rotinas desenvolvidas.

Também enfatizou a relevância da controladoria e do *controller* ajudar as empresas a alcançarem resultados satisfatórios e margens positivas no desenvolvimento de seus empreendimentos, por meio de estudos de viabilidades, projeção e acompanhamento do fluxo de caixa e emissão de relatórios gerenciais.

Foi possível verificar que a controladoria não está somente ligada à área contábil da empresa, mas sim, possui uma interface com diversas áreas dentro da corporação e que o profissional da controladoria precisa ter conhecimento tanto de contabilidade, quanto das áreas de economia, administração e estatística.

A partir da leitura de diversos trabalhos relacionados ao tema, foi possível apresentar de forma resumida os conceitos, a missão e os objetivos, bem como áreas de atuação da controladoria nas corporações, em específico de empresas incorporadoras, a fim de enfatizar o entendimento da área para a sociedade.

### 5.2 RECOMENDAÇÕES

Dadas as limitações desta pesquisa, recomenda-se para estudos futuros realizar pesquisas empíricas sobre o tema investigado. Recomenda-se ainda estudos sobre Custos nas Organizações e sobre Planejamento e Estratégia.



## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARRETO, Tainah. **Incorporação imobiliária e o código de defesa do consumidor: a responsabilidade do fornecedor pelo vício e fato do produto**. Brasília, 2012.
- BRASIL. **Lei n. 4.591**, de 16 de dezembro de 1964. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4591.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4591.htm)>. Acesso em: 20 abr. 2015.
- BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BIANCHI, Márcia; BACKES, Rosemary; GIONGO, Juliano. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. **ConTexto**, v. 6, n. 10, 2006.
- BORGES, Tiago; PARISI, Cláudio; GIL, Loureiro. O Controller como gestor da Tecnologia da Informação: Realidade ou Ficção? **Rev. Adm. Contemp.**, v. 9, n. 4, 2005.
- BRANDALISE, Luciana. **Controladoria e gestão: a controladoria como instrumento de apoio para tomada de decisões da gestão empresarial**. Curitiba, 2007.
- CANEPPELE, Guilherme. **Sistema de custos de preços para uma indústria de confecções**. Três Passos, 2012.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CYRELA, B. R. **Programa Real State Cyrela: Viabilidade**. São Luís, 2012.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **NBC TG 03 R2 – Demonstração dos Fluxos de Caixa**. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/conteudo.aspx?codMenu=116>>. Acesso em: 20 abr. 2015.
- COSTA, Magnus **Contabilidade da construção civil e atividade imobiliária**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GARCIA, Editinete. **Entidades de Incorporação Imobiliária: tratamento contábil e fiscal das transações com unidades imobiliárias**. Disponível em: <[http://www.crcce.org.br/crcnovo/files/INCORPORACAO\\_IMOBILIARIA.pdf](http://www.crcce.org.br/crcnovo/files/INCORPORACAO_IMOBILIARIA.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2014.

GONZÁLEZ, Marco. Construção de modelos do mercado imobiliário para análise de viabilidade com regressão e sistemas de regras difusas. **R. Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 6, n. 4, p. 19-31, 2006.

GONZÁLEZ, Marco. **Empreendimentos Imobiliários**. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

JONES, Graciela; RIBEIRO, Karem; SILVA, Pablo. Modelos de relatórios para planejamento e controle de resultados: estudo de caso em uma empresa industrial. **R. Cont. UFBA**, v. 3, n. 1, p. 20-33, 2009.

LIMA, Eduardo Campos: Negócios sem risco. **Revista Construção Mercado**. Disponível em: <<http://construcaomercado.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/166/para-afastar-dificuldades-financeiras-incorporadoras-fazem-esforco-extra-para-gerar-344994-1.aspx>>. Acesso em: 13 maio 2015.

MACIEL, Alex; MATA, Denilson; SACRAMENTO, Lucas. A Contribuição da controladoria para os resultados positivos nas empresas privadas do Brasil. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Rezende, RJ. **Anais...** Rezende, RJ, 2011.

MOREIRA, Bianca; SERGIO, Lucia. Vendas e Marketing: Juntas na Busca da Satisfação do Cliente. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 3, n. 2., 2005.

MOSIMANN, Clara P.; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NETO, José; NOBRE, João. O processo de desenvolvimento de produto imobiliário: estudo exploratório em uma incorporadora. **Production**, v. 19, n.1, São Paulo, 2009.

NOGUEIRA, Luisa L. **O estudo de viabilidade econômica em projetos de incorporações imobiliárias: uma abordagem simplificada para o modelo de construção a preço de custo**. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/1511](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1511)>. Acesso em: 22 maio 2015.

PALAZZO, Juliana; CARVALHO, Luciano; NETO, Aline; FALLEIRO, Ana. O papel da controladoria no processo de gestão em empresas de grande porte de Uberlândia. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3, 2007, Rezende, RJ. **Anais...** Rezende, RJ.

PREVISA ASSESSORIA CONTÁBIL E EMPRESARIAL. **Construção civil**. Disponível em: <<http://previsacontabilidade.blogspot.com.br/p/construcao-civil.html>>. Acesso em: 24 set. 2014.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.

RIBEIRO, Isabel. **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Planejamento-estrat%C3%A9gico-aplicado-%C3%A0s-MPEs>>. Acesso em: 15 maio 2015.

ROCHA, Ana; ROCHA, Evandro. **O reconhecimento das receitas e dos custos na atividade imobiliária e de construção civil**. Cascavel, 2012.

SARTORI, Viviana. **Análise de investimento no mercado imobiliário: um estudo de caso**. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/122472/Economia293325.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 15 maio 2015.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. **Incorporação e loteamento**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaFisica/IRPF/2009/Perguntas/IncorporacaoLoteamento.htm>>. Acesso em: 24 set. 2014.

SILVA, Roberto; LIMA, Robernei. **A importância do Fluxo de Caixa nas empresas**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-do-fluxo-de-caixa-nas-empresas/10246/>>. Acesso em: 21 maio 2015.

STACZUK, Maria Emilia: Negócios sem risco. **Revista Construção Mercado**, n. 162, p. 18-20, 2015.

TECNIPLAN ENGENHARIA E ENERGIA. **Construção Civil: mercado cresce no país e aponta grandes desafios no setor**. Disponível em: <<http://www.tecniplan.com.br/news/index/page:10/sort:Post.date/direction:desc>>. Acesso em: 01 dez. 2014.