

MARCO ANTONIO ZANLORENSI

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
ECONOMICA E FINANCEIRA NAS EMPRESAS DO RAMO DE
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em contabilidade e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

**CURITIBA
2005**

“As flores do futuro estão nas sementes de hoje”

Provérbio Chinês.

AGRADECIMENTOS

A minha família, aos meus amigos, aos professores que me auxiliaram, a todas as pessoas que fizeram parte deste curso, a Deus pôr permitir que eu caminhe sobre a Terra.

Um agradecimento especial ao Prof. Vicente Pacheco pela disponibilidade e atenção para orientar na execução do projeto, principalmente pela rapidez com que respondeu as consultas realizadas, considerando que isto é fator fundamental e relevante no auxílio e término de qualquer estudo.

A todos que algum dia de alguma maneira fizeram parte da minha vida e contribuíram para que eu estivesse exatamente onde estou pois nada neste mundo é por acaso.

A Fabíola que é uma fonte inspiradora e sempre me deu força para continuar nos projetos da minha vida.

RESUMO

Zanlorensi, Marco Antônio. **A controladoria como ferramenta de gestão econômica e financeira nas empresas do ramo de construção civil.** O presente trabalho tem por objetivo diagnosticar a situação atual da controladoria inserida no setor da construção civil, focado no subsetor de construção industrial. A controladoria utilizada como ferramenta de auxílio à gestão, fundamenta todo o projeto, ilustrando sua implementação e eventuais conseqüências. A oportunidade de executar um projeto como este proporciona uma visão macro de um sistema e todos os subsistemas auxiliares que compõem uma empresa. Considerando-se que foi possível utilizar uma empresa real como modelo, temos uma situação favorável de aprendizado. O seguimento da construção civil, apresenta carência no que se refere ao estudo e conseqüente implantação de uma área de controladoria, principalmente no universo das médias e pequenas empresas onde o aspecto social é relevante e fatores adversos como escolaridade, informalidade, gestão ineficiente e tantos outros, justificam o estudo. Implantar a área de controladoria é ter que enfrentar conflito de idéias, romper com velhos paradigmas e criar novos, quebrar barreiras, estar atento às mudanças, fomentar a sinergia e instigar os colaboradores a atuarem de maneira efetiva, contribuindo para o objetivo final que é o desenvolvimento e continuidade da organização em que atuam. A experiência de desenvolver este projeto proporcionou a verificação de diversos pontos de vista e demonstrou a complexidade do setor bem como sua característica volátil. Fica evidente a evolução de empresas quando estas têm metas e atribuições bem definidas, o mercado é aberto, e premia somente os que possuem essa qualidade. É recomendado implantar a área de controladoria através de um planejamento adequado e com o envolvimento de todos os setores, principalmente da diretoria, observando as etapas principais de execução e controle, sem as quais um planejamento se transforma num mero paliativo.

Palavras - chave: controladoria; gestão; paradigma; desenvolvimento; mercado.

ABSTRACT

Zanlorensi, Marco Antonio. **The controlling as a tool of economic and financial management in the companies of civil construction segment.** This project aims to give a diagnostic of the present controlling system introduced in the civil construction, with a special focus in the subsection of the industrial construction. Controlling used as an auxiliary tool to the administration base this report, illustrating and implementing any eventual consequences. The opportunity to execute a project like this allows a macro-vision of a system and all the auxiliary subsystems that establish a company. It was possible to abstract information of a real company as a model on account of this a suitable situation to learn was created. The civil construction segment, as demonstrated in this project, shows lack of research and implementation of a management area, especially if it is considerate the middle and small companies, where the social aspect is relevant and adversely factors as education, informality, inefficient management and many other factors, justify this study. Nevertheless to establish a management area in a company implies in many conflict of ideas, break up old paradigms an create new ones, overcome limits, be aware of changes, stimulate synergy and to encourage collaborators to act in an effective form, contributing for the final purpose that is the development and the continuity of the corporations. It is clear that the experience to complete this work allowed to verify different point of views and it demonstrated a complexity in the sector, as well as its volatility. It can be seen an evolution in an organization when it has goals and attributions well defined, the market is open and reward the ones that present this quality. The recommendation of this project is to introduce a management area through an adequate planning and the involvement of the majority of the sectors, specially the board of directors, observing the main stages of execution and control, which without them the planning becomes palliative.

Key words: controlling; management; paradigm; development; market.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.3 OBJETIVO FINAL.....	9
1.4 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS.....	9
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	10
1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	10
2 ESTADO DA ARTE.....	11
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	11
2.2 CONTROLADORIA.....	11
2.3 O CONTROLLER.....	12
2.4 A CONTROLADORIA COMO ÓRGÃO DE GESTÃO EMPRESARIAL.....	13
2.5 PLANEJAMENTO.....	13
2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.7 PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	16
2.8 INTERATIVIDADE NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO.....	17
2.9 ORÇAMENTO.....	18
2.10 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	18
3. APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA EMPRESA.....	20
3.1 QUADRO SOCIETÁRIO.....	20
3.2 MERCADO DE ATUAÇÃO.....	20
3.3 FILOSOFIA E MISSÃO.....	20
3.4 MODELO DE GESTÃO.....	20
3.5 PRINCIPAIS CLIENTES.....	21
3.6 MOMENTO ATUAL DA EMPRESA.....	21
4. PLANEJAMENTO ESTRUTURAL DA ÁREA DE CONTROLADORIA.....	23
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	23
4.1.1 CONTROLADORIA VOLTADA PARA O FUTURO DA EMPRESA.....	23
4.2 ESTRUTURA FUNCIONAL.....	24
4.3 MISSÃO DA ÁREA DE CONTROLADORIA.....	24
4.4 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA.....	24
4.5 OBJETIVOS.....	25
4.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ÁREA DE CONTROLADORIA.....	25
4.7 SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS – SIG.....	26
4.8 ORGANOGRAMA DA EMPRESA INCLUINDO A ÁREA DE CONTROLADORIA.....	28
4.9 POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM AS OUTRAS ÁREAS.....	28
4.10 INSTRUMENTOS DE CONTROLE.....	28
4.11 ATIVIDADES DAS DIVERSAS ÁREAS.....	29
4.11.1 Compras.....	29
4.11.2 Canteiro de Obras.....	29
4.11.3 Orçamentos.....	30
4.11.4 Fiscal.....	32
4.11.5 Contábil.....	32
4.11.6 Financeiro.....	33
4.11.7 Recursos Humanos.....	33
4.11.8 Diretoria.....	34
4.12 UMA VISÃO PRÁTICA E ATUAL DO SETOR.....	34
4.12.1 Ciclo de Vida das Empresas do Setor.....	35
4.12.2 A Informalidade.....	35

4.12.3 Ambiente Mutante.....	37
4.12.4 O Controle de Custos.....	38
4.12.5 Motivação.....	39
4.12.6 Paradigmas.....	39
4.12.7 O Aspecto Social.....	40
4.12.8 Projeções para o Setor da Construção em 2005/2006.....	41
5. CONCLUSÕES.....	42
<i>BIBLIOGRAFIA</i>.....	43
ANEXOS.....	44

1. INTRODUÇÃO.

No mundo competitivo de hoje muito se fala em globalização e troca de informações entre empresas e governos, em contrapartida existe o protecionismo e o subsídio proporcionado às empresas atuantes em cada território. A busca pelo lucro a todo custo tem gerado disputas famosas entre empresas e respectivos países e ao que parece ainda está longe de chegar o dia em que as coisas serão resolvidas com mais paciência e bom senso. Apesar disso, as empresas estão interligadas de tal maneira e a tecnologia está tão acessível para todos que o mundo virou um grande quintal onde tudo está ao alcance de todos e a grande questão é – como vamos nos movimentar em direção a isso?

Partindo deste consenso é justo imaginar que as empresas do mundo “globalizado” precisam otimizar suas ferramentas de trabalho e gestão buscando sempre o melhor resultado, pois é somente assim que uma empresa consegue atender a um dos fundamentos da contabilidade que é o da continuidade, podendo assim, interagir com a comunidade e o mundo.

Se for feita uma análise da velocidade em que as coisas ocorrem hoje, seja no quesito tecnologia, seja na administração ou até mesmo na maneira como as organizações trocam seus modelos administrativos pode-se verificar a importância do efeito controladoria dentro de uma organização. O mundo ao que parece está numa fase eterna de experimentação e as organizações precisam de instrumentos que possibilitem a mensuração de seus movimentos dentro desta parafernália de situações e atitudes que constituem o mundo de hoje.

A construção civil está inserida neste universo e apresenta caráter social dos mais relevantes dentro da economia brasileira. Este setor carece de estudos na área da controladoria e é campo fértil para pesquisas uma vez que uma empresa de construção civil pode ter desde profissionais altamente especializados como um servente que não sabe ler e escrever. O cunho deste projeto não é social, porém não se pode deixar de lado esta questão que será abordada dentro da sua relevância no estudo.

Tendo a construção civil tais particularidades, buscaremos verificar se a controladoria teria um papel fundamental também neste setor e se uma adequada

gestão poderia contribuir para a otimização dos resultados da empresa assim como garantir sua continuidade.

A intenção deste projeto é a de explorar um modelo de controladoria e gestão adequado e possível para as empresas de construção civil.

Dessa forma a questão a ser resolvida é:

“Como a controladoria poderia contribuir com as empresas de construção civil auxiliando nas tomadas de decisão e otimizando os resultados?”

1.2 Objetivos.

Ao iniciarmos um projeto, seja ele qual for, precisamos dar uma noção de onde queremos chegar. Sempre que se começa uma caminhada é importante saber para onde se vai. Apresentaremos neste item o objetivo final e na seqüência os objetivos secundários bem como a relevância e delimitação do estudo.

1.3 Objetivo final.

Melhorar os controles internos e otimizar a administração econômica financeira dentro de uma empresa de construção civil, utilizando como principal ferramenta a Controladoria.

1.4 Objetivos Intermediários.

- Analisar a situação econômica e financeira da empresa selecionada, através de controles internos e planilhas contábeis auxiliares, com o intuito de auxiliar a confecção do modelo de controladoria a ser adotado.
- Verificar a viabilidade do projeto e a aplicação do mesmo dentro da empresa.
- Considerações sobre as possíveis abordagens relacionadas a controladoria como ferramenta de gestão.

- Caracterização da empresa de construção civil, especialmente o setor construção pesada que é onde serão realizadas as experimentações, observando o cunho social deste segmento dentro do contexto econômico brasileiro.

1.5 Relevância do estudo.

O setor da construção civil apresenta um fator histórico e social que padece de estudos aplicados à Controladoria, daí a necessidade de estudos e abordagens sobre o exercício da Controladoria nas empresas do ramo haja vista seu fundamental papel na economia brasileira.

A razão da escolha da indústria da construção civil deve-se ao fato de apresentar vasto campo de estudo pois, está inserida também na indústria de serviços e atende uma cadeia complexa e interligada de diferentes setores.

Considerando esta realidade a relevância do estudo está na possibilidade de contribuir com um modelo de controladoria e gestão onde será possível melhorar e até otimizar a administração econômica e financeira das empresas inseridas neste setor.

1.6 Delimitação do estudo.

A necessidade crescente, por parte das organizações, de uma estrutura que possibilite dar velocidade e garantir a eficácia da gestão empresarial, justifica a estruturação de um modelo que vise identificar os elementos necessários para a implementação da área de controladoria.

As limitações poderão ser observadas no campo da aplicação e adequação uma vez que cada empresa demonstra ter uma maneira própria de resolver seus problemas e tomar decisões, não se pretende que este estudo seja a única maneira de tomar decisões, porém quando se trata de administração de empresas temos um fator bastante delicado chamado pessoal. O fato de termos pessoas envolvidas em qualquer projeto configura situações das mais variadas e contribui para a geração de conflitos dada a diversidade das opiniões.

2 Estado da Arte.

2.1 Considerações Iniciais.

O ambiente em que as empresas estão alocadas atualmente, consiste de grande competitividade e interatividade de tecnologias, resultando num mundo altamente globalizado no que diz respeito a velocidade com que esses fatores circulam pelos cantos do planeta, o que proporciona uma troca de informações surpreendentemente rápida. Tal fenômeno pode ser identificado como sendo resultado da globalização mundial que causa efeitos tanto no mundo empresarial como nas comunidades locais inseridas nos mais diversos países. Para falar sobre globalização seria interessante considerar o contexto empresarial onde a velocidade das mudanças ocorre de maneira ampla e sempre visando o desenvolvimento e o lucro, tais fatores por si só garantem a desenvoltura e sustentabilidade suficientes de qualquer modelo ou paradigma de economia ou sócio econômico humano.

Na busca pela eficácia e eficiência os gestores bem como os modelos de gestão utilizados desenvolvem papel fundamental para a geração de resultados econômicos.

Tomando por base tais considerações este capítulo tem por objetivo fundamentar os estudos teóricos e necessários para a realização deste projeto, considerando o universo da construção civil mais especificamente o ramo da construção pesada.

A condução e padronização do estudo ocorrerão utilizando-se um modelo de gestão por resultado econômico desenvolvido dentro das normas e aplicações possibilitadas através da Controladoria.

2.2 Controladoria.

A controladoria e sua atuação

Segundo Mossiman, Alves e Fisch 1993,

“a Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos a gestão econômica. Pode ser visualizada sobre dois enfoques:

- a) como um órgão administrativo com missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa;
- b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências”.

“A CONTROLADORIA não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramos do conhecimento responsável pôr toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações” (FIPECAFI, CONTROLADORIA, 2001:344).

A Controladoria é a contabilidade utilizada na sua maneira mais ampla e servindo como ferramenta gerencial auxiliando no planejamento, execução e controle da gestão empresarial.

Impossível dizer que a controladoria existe paralelamente à contabilidade pois as duas coexistem e se fundem. A controladoria nada mais é do que a contabilidade na sua mais alta essência. A controladoria serve como instrumento de “navegação” para a empresa podendo ser fator determinante de sucesso. Quando uma empresa possui uma controladoria eficaz pode-se dizer que os administradores sabem o que “realmente acontece” na empresa.

Como função integradora que possui a controladoria busca a sincronização do sistema de informações e do processo de gestão. Suas funções são exercidas em todas as etapas deste processo, com a utilização que tenha todos os requisitos próprios da eficácia e eficiência.

A Controladoria, enquanto atividade, caracteriza-se pelo consumo de recursos próprios. Tais serviços destinam-se a suprir as áreas da empresa e a garantir a manutenção da atividade da área, criada com a finalidade de cuidar deste processo de transformação.

2.3 O Controller.

Cabe ao Controller orientar, planejar e executar toda e qualquer ação direcionada a boa condução da controladoria dentro de uma empresa. Ao nosso ver,

o controller é um condutor capaz de corrigir desvios e sempre atento às mudanças administrativas da empresa pois muitos são os fatores que podem desviar o curso de uma empresa.

O Controller deve ser um profissional atualizado e sempre buscar especializações na área proporcionando condições de execução de um bom trabalho. Dentre as funções do Controller não está a de ditar os caminhos da empresa, ele atua como “consultor” e demonstra em quais etapas o planejamento definido na implantação da área de controladoria não está funcionando, cabe aos diretores e gestores da empresa tomar as atitudes que julgarem adequadas à correção dos “problemas”.

É um profissional sênior de finanças e contabilidade que prepara e interpreta as informações financeiras para os administradores, investidores e credores.

2.4 A controladoria como Órgão de Gestão Empresarial.

“O órgão administrativo controladoria tem pôr finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial” (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 1997: 27).

É o conjunto de regras estabelecidas pela alta administração de uma empresa e que possibilitará a visualização de como será a sua gestão. Estas regras estão relacionadas as crenças e valores que determinam as diretrizes básicas da organização. Portanto, o modelo de gestão deve assegurar a redução de riscos e maximização de eficácia.

O modelo de gestão ideal deve ter um processo de planejamento, execução e controle que seja flexível, dinâmico e oportuno.

Implantar um departamento de Controladoria na Modelo Engenharia Civil Ltda. tem como objetivo analisar os benefícios que esta organização poderá vir a ter com o funcionamento adequado da área de controladoria.

2.5 Planejamento.

Como todo processo administrativo a controladoria precisa de um bom planejamento e aliado a execução e controle. O enfoque no planejamento não é gratuito pois sem o mesmo é impossível realizar um trabalho direcionado e racional

com reais possibilidades de melhora na gestão da empresa e conseqüente mensuração dos resultados obtidos.

A seguir apresentaremos maneiras de se conduzir e implantar o planejamento dentro da empresa.

O planejamento em conseqüência de sua própria natureza, não pode ser caracterizado como uma forma linear de funcionamento, pelo fato da decorrência de uma série de variabilidades nas empresas. É composto de etapas sendo que estas etapas sofrem várias formas de pressões ambientais, internas e externas. Não é um ato isolado, portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve se também considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.

O processo de planejamento é muito mais importante que o seu produto final. O produto final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido "pela" empresa e não "para" a empresa. Se não for respeitado estes aspectos, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como, uma resistência em descrédito e efetivos para sua implantação.

Planejamento estratégico

Sendo este planejamento normalmente executado nos mais altos cargos da empresa, tem como finalidade determinar os grandes objetivos a serem atingidos, assim como os caminhos a serem trilhados para sua execução. Leva em consideração as condições externas e internas da empresa. É realizado com um foco no "todo", para manter coerência e uma sustentação, deve contemplar todas as áreas e atividades da empresa.

Planejamento tático

O planejamento tático, têm como finalidade a maximização dos meios disponibilizados para a realização dos objetivos previamente fixados. Poderíamos determinar que o objetivo deste planejamento seria focar a otimização de determinadas áreas de resultado da atividade, não se concentrando no "todo".

Planejamento operacional

A sua concentração se dá na formalização, elaborando e usando documentos escritos, as metodologias usadas no desenvolvimento das atividades e a implementação destas. Podemos afirmar que a sua preocupação, se relaciona a uma integração das partes homogêneas no plano tático, sinalizando com a elaboração dos planos de ação ou processos operacionais.

Execução

Esse é o momento em que os recursos disponibilizados serão consumidos. É onde obteremos o produto elaborado. Nesta fase, ocorrem grandes movimentações tornando por muitas vezes necessário as alterações e ajustes do programa.

Nesta fase deve-se observar a seleção mais viável de ajuste a ser implementado.

Controle e Avaliação

O controle e Avaliação nos permitem responder como está indo a empresa. Demonstrando as reais condições de se atingir os objetivos traçados, assegurando que as estratégias, o gerenciamento e a ação estão sendo encaminhados para o objetivo desejado.

O controle é algo fundamental para avaliar as decisões tomadas no passado, sendo este necessário a fim de garantir o sucesso atual e manter um processo evolutivo com base na análise dos resultados passados.

“Em conformidade com o FIPECAFI CONTROLADORIA (2001:146) um processo de implantação para obter o sucesso envolve quatro etapas:

- 1- prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
- 2- reunir informações sobre o desempenho real;
- 3- comparar o desempenho real com o previsto; e
- 4- verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüência, quando possível”.

2.6 Planejamento estratégico.

O planejamento estratégico está voltado a um processo de tomada de decisões e de ações a nível estratégico, de forma sistêmica e estruturada, reagindo de acordo com as futuras ações do meio em que se encontra inserido.

Um dos objetivos é o de identificar os pontos fortes da empresa, considerando as alternativas que a empresa pode usar para competir pôr clientes, criando vantagens competitivas. Cabe a ele ainda, identificar e trabalhar na adequação ou eliminação, dos pontos fracos da atividade, variável esta, também controlável e indesejável, pois ocasiona uma desvantagem competitiva.

Possibilita a identificação das oportunidades e ameaças externas, elementos estes incontroláveis pela empresa, mas que se conhecidos podem proporcionar vantagem competitiva, ou mesmo, podem ser quando desfavoráveis evitados.

Sem dúvida alguma tem como objetivo criar um plano formalizado de trabalho, onde estarão concentrados as premissas básicas do processo, as expectativas de situações desejadas pela empresa, os caminhos inclusive os alternativos, os planos de ações e as suas necessidades de recursos.

O processo de gerência estratégica visa através das multidepartamentalizações formular e implementar ações com a finalidade de atingir os objetivo de longo prazo, relativos a seus produtos/serviços, mercado, clientes, concorrentes, sociedade, e outros. Trabalhando através de três processos que são: formulação da estratégia, implementação da estratégia e avaliação.

A menos que ocorram as decisões de forma desordenada e sem o menor embasamento, podemos considerar que todas as atividades organizacionais possuem mesmo que de forma informal atitudes de planejamento estratégico e gerenciamento estratégico. Cabe comentar que o mínimo de formulação de registro de dados e informações, são necessários, a fim de, proporcionar uma maximização das experiências acumuladas.

2.7 Planejamento Operacional.

Esta fase ocorre depois de definido o planejamento estratégico e segue suas diretrizes. É uma fase de identificação e avaliação de alternativas para tomada de decisões.

“Em conformidade com FIPECAFI CONTROLADORIA (2001:140) o planejamento operacional compreende seguintes etapas:

- 1- Estabelecimentos dos objetivos operacionais;
- 2- Definição dos meios e recursos;
- 3- Identificação das alternativas de ação;
- 4- Simulação das alternativas identificadas;
- 5- Escolha das alternativas em incorporação ao plano;
- 6- Estruturação e quantificação do plano; e
- 7- Aprovação e a divulgação do plano.”

Todo esse processo, deve ocorrer com a participação de todas as áreas funcionais envolvidas, ocorrendo o maior comprometimento possível no seu cumprimento, caso este não exista, corre-se o risco de a empresa estar inserida no universo onde o planejamento e as reuniões são meros paliativos onde todos “fingem” estar fazendo algo.

Pré-Planejamento Operacional.

Como o próprio nome diz é uma fase que corresponde a fixação de objetivos, ocorrendo a análise das alternativas de ação, simulação de efeitos de alternativas e a escolha das alternativas que se demonstraram mais viáveis. Obtemos como resultado, um conjunto de propostas de ações, as quais, possibilitam uma maximização de resultados.

2.8 Interatividade no Processo de Planejamento.

A interatividade deve estar presente em qualquer setor de uma empresa, é através dela que se trocam informações e experiências, onde se faz valer o “caminho já percorrido”.

Em todas as unidades (áreas) da empresa encontramos o planejamento estratégico, simulações, planejamento operacional, execução e controle, ou seja, encontramos um processo de gestão. Cada área, portanto, encontra seus próprios cenários, ambientes próximos e outros elementos que afetam o seu desempenho,

sendo necessário a busca de estratégias próprias a fim de solucionar e otimizar o seu resultado podendo contribuir com maior eficácia para o "todo", não esquecendo que encontra-se inserido no planejamento estratégico da empresa, devendo estar consistente com esta.

2.9 Orçamento.

Segundo Figueiredo e Caggiano, 1997.

“O processo orçamentário, realiza-se no curto prazo, normalmente um ano, e fornece uma direção dos passos que os gestores devem seguir no período corrente para que os objetivos organizacionais sejam atingidos”

É uma expressão quantitativa das entradas e saídas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá as metas organizacionais.

O orçamento pode ser flexível e se adequar as necessidades da empresa sendo que em muitos casos é feito pôr encomenda.

Na construção civil o orçamento segue um linha variável e sempre é adequado as necessidades do cliente, cada projeto e processo é único e deve ser adequado ao projeto de execução, ocorre muitas vezes de o cliente “encomendar” um produto único.

2.10 Diagnóstico Estratégico.

O objetivo da realização do diagnóstico é determinar a situação atual da empresa, tratando-se, portanto de uma auditoria de posição, observando-se toda as suas realidades internas e externas. Alguns autores determinam a existência de quatro etapas deste processo: identificação da visão, a análise externa, de análise interna e análise dos concorrentes.

Os autores que trabalham com este conceito, partem do pressuposto da existência da visão antes da identificação da missão da empresa, ou seja, quando falamos sobre visão estamos abordando aspectos relacionados aos desejos dos acionistas/quotistas, conselheiros e alta cúpula gerencial da empresa, com uma visão de longo prazo e de uma abordagem totalmente ampla.

A análise externa é focada conforme já abordado anteriormente, nos ambientem próximos e remotos. Tomando-se sempre a atenção para os fatores aos

quais a empresa possui capacidade de influenciar, possibilitando a esta a gestão deste ambiente.

Na avaliação da análise interna procuramos identificar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Os principais fatores a serem observados da análise interna: produtos de linha, novos produtos, comercialização, sistemas de informações, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, parque fabril, recursos humanos, resultados empresariais, finanças, controle e aspectos ligados à visão e missão da empresa.

Sendo os concorrentes um fator de extrema importância, ficam aqui eles, destacados do ambiente externo. Sofrendo uma avaliação independente, portanto, com maior foco, o que significa, que esta avaliação deve possuir uma qualidade de informação precisa e concisa.

Instrumentos Prescritivos e quantitativos

Possibilitam os instrumentos prescritivos, direcionar a empresa para que esta atinja os propósitos estabelecidos dentro de sua missão. Determinando claramente seus objetivos, desafios e metas, e a respectiva distinção em cada um desses componentes. Estabelece estratégias gerenciais e políticas para a correta condução do caminho e da ação para se atingir o objetivo, o desafio e a meta.

Criando um conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa os quais acaba dominando de diretrizes. A descrição formal/informal destes componentes acaba resultando no projeto e nos planos de ação.

Os instrumentos quantitativos nada mais são do que a avaliação econômica - financeira do planejamento orçamentário, e suas necessárias projeções. A correta identificação das receitas e despesas/custos possibilitam o embasamento necessário ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e outras atividades necessárias para se atingir o objetivo, estratégias e políticas da empresa.

3. Apresentação dos Dados da Empresa.

Razão Social: Modelo Engenharia Civil Ltda.

Fundação: 20 de janeiro de 1980

3.1 Quadro Societário.

A empresa é constituída por três sócios desde a sua fundação sendo que os mesmos permanecem até a execução do presente trabalho. Tem como principal característica a administração familiar.

3.2 Mercado de Atuação.

A Empresa atua no mercado de construção civil desde sua fundação e obteve ao longo destes anos posição de destaque sendo que sua principal atividade é o mercado industrial atendendo a diversos seguimentos da industria, como poderá ser observado na carteira de clientes demonstrada no estudo.

3.3 Filosofia e missão.

“Prestar serviços de engenharia, promovendo a melhoria contínua dos processos, objetivando a satisfação completa dos clientes internos e externos”

A missão da empresa deve possuir seu foco centrado no futuro. Encontra-se esta baseada nos propósitos atuais e potenciais, transitando pelas simulações de cenários e um exaustivo debate a respeito das evoluções e seqüência de eventos futuros possíveis.

3.4 Modelo de Gestão.

A empresa atua com um modelo de gestão tradicional e vem buscando modificações, pois se encontra em fase de sucessão e, portanto precisa se adequar a esta realidade da melhor maneira possível objetivando sua continuidade e dando condições aos colaboradores de serem parte do futuro da empresa.

Partindo deste ponto a empresa tem se esforçado no sentido da gestão participativa uma vez que alguns dos seus funcionários mais antigos apresentam condições de fazer parte do quadro societário, desnecessário dizer que este tipo de esforço gera desgaste e conflitos dos mais diversos devido a falta de comunicação adequada e disputa de poder entre os possíveis candidatos a sócios da empresa.

As discussões e decisões ocorrem em reuniões semanais onde participam todos os envolvidos com a gestão e representantes de obras.

3.5 Principais Clientes.

Ao longo destes vinte e cinco anos de existência devido ao crescimento do seguimento e da indústria no Paraná de maneira geral a empresa apresentou um crescimento bastante satisfatório em sua carteira de clientes destacando-se entre os principais clientes os seguintes nomes:

• Volvo do Brasil	Área Construída	45.500 m ²
• Renault do Brasil	Área Construída	108.424 m ²
• Berneck Aglomerados	Área Construída	79.713 m ²
• Kraft Foods	Área construída	48.069 m ²
• Cebrace Cristal Plano	Área Construída	5.834 m ²
• AAM do Brasil	Área Construída	22.358 m ²
• Chrysler do Brasil	Área Construída	34.723 m ²
• Britania Eletrodomésticos	Área Construída	20.711 m ²
• Ibema Cia Brasileira de Papel	Área Construída	18.429 m ²
• Philip Morris / RS	Área Construída	4.384 m ²

3.6 Momento Atual da Empresa.

Com o crescente interesse das construtoras e empreiteiras em relação ao subsetor construção industrial/pesada, houve um movimento em direção a um mercado que a pouco tempo era quase território exclusivo da empresa em estudo, isso faz com que a necessidade de modelo atualizado de gestão seja urgente.

Esta segmentação do mercado tornou os contratos menos rentáveis e o controle do cliente sobre as empresas contratadas aumentou consideravelmente.

Existe também a necessidade de enxugar a estrutura em busca de redução de custos e otimização de resultados.

4. Planejamento Estrutural da Área de Controladoria.

4.1 Considerações Iniciais.

Após apresentados os dados da empresa, bem como o referencial teórico e objetivo do presente projeto, neste capítulo abordaremos a Controladoria como órgão de gestão e controle e sua aplicabilidade na Construção Civil, buscando ferramentas que possam contribuir para o objetivo principal do estudo.

O modelo de controladoria deve suprir as necessidades da empresa e contribuir para uma boa gestão.

4.1.1 Controladoria Voltada para o Futuro da Empresa.

A controladoria em sua função gerencial pode monitorar a geração de valores dentro da empresa, todo mapeamento do comportamento da organização pode ser feito de maneira efetiva e consistente. Implantando processos de melhoria continua, onde os funcionários resolvem problemas e pesquisam métodos para reduzir e eliminar desperdícios. É importante frisar que a geração de lucros é apenas um dos fatores a serem considerados, existem outros como:

- Estratégias de curto e longo prazo;
- Expectativas geradas pelos diretores/sócios/colaboradores;
- Satisfação dos clientes;
- Continuidade da empresa;
- Ética nos negócios;
- Preocupação com o meio ambiente;
- Evolução tecnológica.

Poderíamos citar muitos outros exemplos no atual projeto, mas a demonstração é meramente ilustrativa para denotar a importância da controladoria que deve estar voltada para o presente e para o futuro.

Nestes tempos de concorrência acirrada a contabilidade ganha força e aspecto gerencial, que na verdade é a sua essência, seus sistemas de informações devem ser bem elaborados e atender as necessidades da empresa

4.2 Estrutura Funcional.

Dentro de uma visão sistêmica, a Controladoria seria uma área, como as demais, com todos os subsistemas necessários para o desenvolvimento de sua função, ou seja: missão, crenças, valores, modelo de gestão, processo de gestão, etc. Todos estes sistemas que compõem a Controladoria, interagem para a consecução de sua finalidade.

4.3 Missão da Área de Controladoria.

Desenvolver métodos mais eficazes para otimizar os resultados da empresa, exercendo maior controle na gestão econômica e financeira através do planejamento, execução e controle. Possibilitando a continuidade da empresa.

4.4 Funções da Controladoria.

Seguindo a definição de controladoria, temos como principais funções:

- **Informação:** compreendendo os sistemas contábeis e financeiros (contábil, financeiro, compras, recursos humanos, orçamentos, etc) da empresa, os quais são integrados, porém existe a necessidade de uma maior e melhor comunicação entre as diferentes áreas;
- **Motivação:** refere-se aos efeitos dos sistemas adotados pela empresa sobre os funcionários, neste item existem deficiências, as quais acarretam conseqüências, tais como: baixa produtividade, resistência a mudanças, insegurança, mau humor;
- **Coordenação:** tem como objetivo intermediar a implantação dos sistemas de controladoria, visando sua aceitação e se necessário possíveis correções. Estabelece datas e prazos para que as ações sejam tomadas.

- **Avaliação:** avalia resultados (previsto versus realizado), tendo como principal base os resultados econômicos e os Cronogramas de obras.
- **Planejamento:** determina a consistência e/ou viabilidade dos planos da área de controladoria;
- **Acompanhamento:** verifica a evolução dos planos propostos e executados, afim de identificar os resultados e melhorá-los se necessário, objetivando a continuidade do planejamento estratégico estabelecido. O objetivo principal é que o sistema atinja a eficácia e seja efetivo, de maneira que devem ser feitos todos os treinamento necessários e possíveis para que o processo como um todo tenha uma sinergia e configure resultados.
- **Interação:** a área de Controladoria não pode funcionar como um ilha, todas as oportunidades devem ser verificadas e observadas, todos os departamentos devem se comunicar e ter um objetivo em comum. O principal propósito aqui é que todos falem a mesma língua e os conflitos entre as diversas áreas e a Controladoria sejam minimizados, para que não haja uma idéia de que a Controladoria é uma área de pessoas inacessíveis onde não se pode tocar.

4.5 Objetivos.

A implantação de um setor de controladoria na Modelo Engenharia Ltda., tem como principal objetivo otimizar os resultados desta empresa. E para isso, deve assessorar todo o processo de gestão, devendo comparar o que foi planejado com o que está sendo realizado. O controle aqui citado ocorre no âmbito do planejado e não na tomada de decisões.

4.6 Planejamento Estratégico da Área de Controladoria.

A área de controladoria será implantada de acordo com um planejamento previamente estabelecido e seu tempo pode variar de acordo com possíveis variáveis que podem ocorrer em planejamentos deste tipo como: resistência do pessoal, variáveis de custo, seleção de pessoal, mudança comportamento, etc.

Esta parte do processo não se confunde com as funções da controladoria, nas funções temos as definições teóricas e no planejamento estratégico elas aparecem na forma de ação/implantação, ou seja, a prática de fato.

Uma sugestão para implantação da área:

1. Reunião com todos os funcionários e eventual comunicação das intenções da empresa e o que se pretende;
2. Definir locais apropriados para colocação da nova área;
3. Selecionar pessoal capacitado para a área;
4. Ter sistemas adequados e funcionais para a atuação da área;
5. Estabelecer as linhas de comunicação com os departamentos;
6. Definir prazos e metas para a nova área;
7. Fazer medições periódicas.

4.7 Sistema de Informações Gerenciais – SIG.

Como o setor de controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo de tomada de decisão, existe a necessidade de um banco de dados único para auxiliar na “produção” de informações consistentes e de fácil acesso.

A estas informações deverão ter acesso apenas pessoas autorizadas, as quais deverão possuir cadastro, constando nome e senha.

A controladoria não existe sem registro apropriado de dados, por este motivo sugerimos a utilização do Sistema de Informações Gerenciais.

O setor de controladoria deverá ter autonomia para refletir a real situação dos departamentos e setores, analisando com clareza e competência seus controles e desempenhos.

O custo de implantação poderá ser considerado pequeno se for considerada a economia gerada, eliminando-se a necessidade de refazer trabalhos, e assim, aumentar a produtividade.

São duas as principais funções deste sistema:

1. Atuar nas áreas envolvidas e proporcionar o acompanhamento da alta gerencia e de todos os colaboradores, buscando o comprometimento necessário á implementação do projeto de controladoria.
2. Desenvolver sistemas de informações que garantam o suporte requerido no ato do planejamento da área de controladoria, todo processo de gestão é decisório e precisa de informações e é este um dos pontos chave para o sucesso da organização.

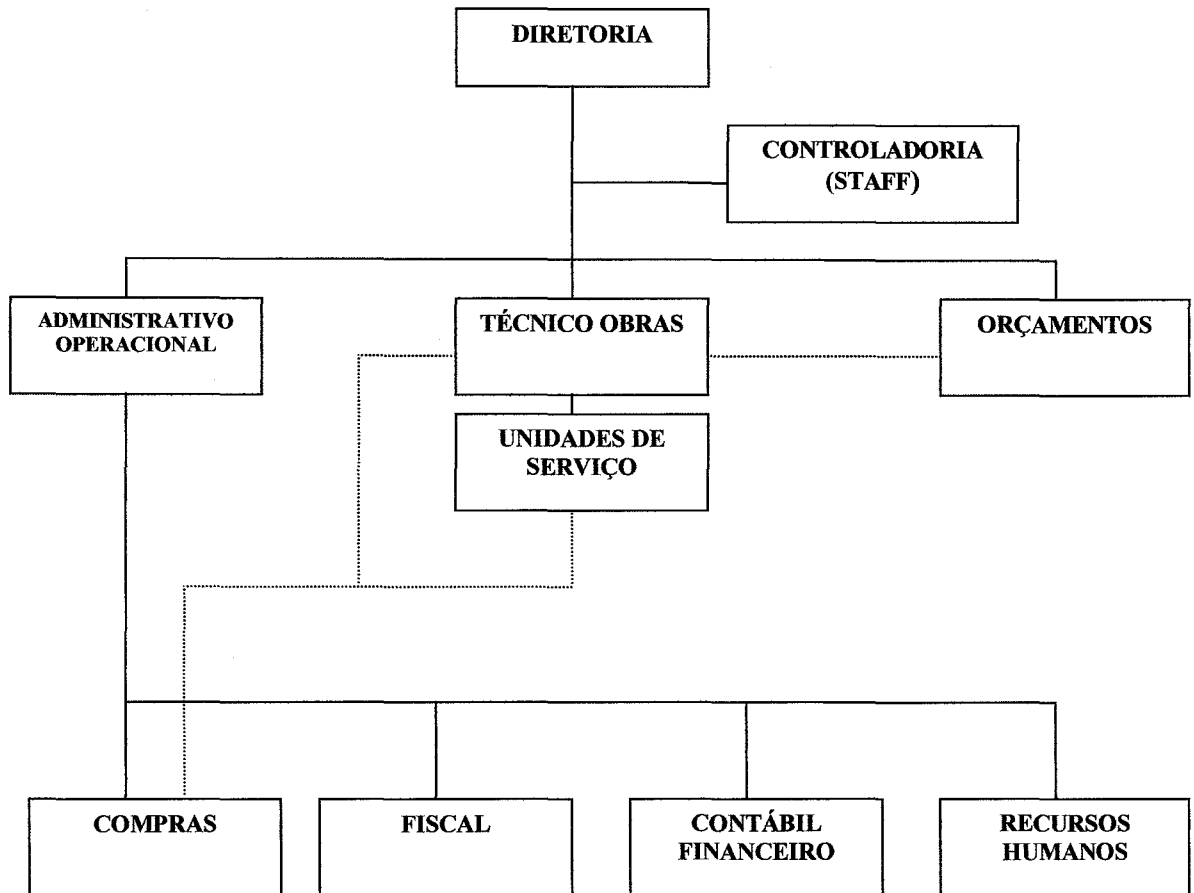
Portanto, sistemas isolados (que não são interligados) não conseguem produzir informações com características necessárias para um bom gerenciamento.

As informações na Modelo Engenharia fluem obedecendo um padrão vertical e nem sempre atendem aos propósitos da empresa.

Um setor de controladoria bem estruturado, pode trazer os seguintes benefícios para a empresa em estudo:

- Qualidade e precisão nas informações;
- Maior produtividade;
- Maior eficiência e eficácia;
- Auxilia e facilita a tomada de decisão;
- Integra os departamentos e setores;
- Redução dos custos administrativos, através da diminuição do tempo despendido na solução dos problemas;
- Maior credibilidade das informações.

4.8 Organograma da Empresa Incluindo a Área de Controladoria.



4.9 Política de Relacionamento com as Outras Áreas.

A política de relacionamento deve ser uma associação de vários fatores que, contribuindo para uma ação ordenada, aumentam sua eficiência. Portanto é necessário existir entre as áreas da empresa integração, cooperação, participação, comprometimento.

4.10 Instrumentos de Controle.

- Organogramas precisos e claros delimitando todo o processo e estabelecendo prazos possíveis de serem cumpridos;

- Planilhas elaboradas pelo departamento de controladoria, como questionários para avaliação, gráfico com o desempenho das diversas áreas;
- Elaborar instrumentos capazes de observar se todos os itens descritos no processo de planejamento foram alcançados, caso isso não tenha ocorrido, deve-se buscar soluções práticas e eficazes;
- Departamento de controladoria qualificado e especializado na área;

4.11 Atividades das diversas Áreas.

A seguir demonstraremos as funções das diversas áreas e suas responsabilidades para que o processo de implantação da área de controladoria seja feito da melhor maneira possível e para que não haja dentro da organização dúvidas quanto as responsabilidades de cada setor envolvido. O estudo permite apontar os principais problemas de cada área para que fique visível quais pontos devem ser melhorados.

4.11.1 Compras.

Garantir o fornecimento de materiais e serviços ao canteiro de obras, cumprindo os prazos previstos, observando a qualidade dos materiais e serviços, assim como o preço orçado, agilizar o fluxo de documentos fiscais oferecendo condições de atender as diversas obrigações acessórias exigidas pelo fisco, comunicação direta com a área de orçamentos, financeiro e fiscal.

Este departamento apresenta problemas bem peculiares, se analisarmos historicamente os departamentos de compra sempre apresentam um problema muito sério de “tempo” entre os pedidos de compra feitos e a entrega dos mesmos bem como a respectiva remessa para o departamento fiscal, a integração do sistema de compras com o fiscal é uma boa saída, a única observação é com relação ao treinamento e qualificação para que os lançamentos integrados não gerem retrabalho no sistema fiscal.

4.11.2 Canteiro de Obras.

Deve prestar serviços dentro dos prazos predefinidos procurando obedecer o cronograma da obra, utilizando pessoal qualificado e observando a quantidade de trabalhadores realmente necessário na execução de cada tarefa. Manter equipe especializada em segurança evitando acidentes e reduzindo possíveis passivos trabalhistas. Tudo isso para reduzir custos e aumentar a lucratividade.

A distancia que existe entre o canteiro de obras e a administração deve ser meramente geográfica, observa-se dentro das empresas uma falta de interação entre as decisões tomadas em reuniões e o trabalho de campo.

O trabalho executado no canteiro de obras é o reflexo da organização da empresa, a otimização e execução com precisão nada mais são do que a consequência de um bom planejamento e acompanhamento, trabalhos de pesquisa para a execução da obra devem ser levados a sério e exaustivamente revistos. Os funcionários desta área precisam de motivação e informação constante para que o “desafio” de tocar uma obra em dia e dentro do custo orçado seja prazeroso.

Dardson Pertinati em entrevista á revista Construção Mercado (Nr. 33 p. 14/15 2004) relata a importância do planejamento e execução em uma obra defendendo o controle diário da planilha de serviços e afirmando que não se pode iniciar uma obra sem planejamento.

4.11.3 Orçamentos.

Confeccionar orçamentos correspondentes a realidade, equipe altamente qualificada, manter-se atualizado em relação a legislação inerente a área de impostos. Muitas vezes as empresas estão olhando somente para o cliente e não para o orçamentista no ato das negociações, isto causa um problema sério na gestão de custos, de acordo com Paulo Roberto Dias Vilela Dias (Presidente do Instituto Brasileiro de Engenharia de Custos) as grandes construtoras estão preocupadas com seus resultados financeiros e tem dado aos gerentes de negócios a função de elaboração dos orçamentos que eles mesmos vão tocar, podendo dessa forma exigir resultados financeiros. Em contrapartida, oferecendo participação nos lucros.

O profissional de orçamentos deve ter conhecimentos de engenharia de custos, contabilidade de custos, economia, matemática financeira e engenharia econômica.

Os erros mais comuns na área de orçamentos são:

1. Generalização de Aplicação do Banco de Dados: todo projeto tem particularidades, e o escopo do orçamento deve ser realizado dentro da formatação adequada ao projeto;
2. Ausência de Entrosamento: as composições relevantes do orçamento devem ser revisadas junto com as respectivas áreas técnicas;
3. Desatualização de Mercado: uso de materiais e tecnologia obsoleta impedem a racionalização de custos;
4. Ausência de Informações de Projeto: é comum e pode induzir a erros podendo ficar na dependência da experiência do engenheiro de custos;
5. Falta de Detalhamento Técnico: é a diferença entre o que os projetos realmente precisam e o que informam no ato da confecção de um orçamento, isto somado ao prazo que é sempre apertado pode ser desastroso para a composição de custos da obra e gerar problemas contratuais na execução do projeto;
6. Desconhecimento das Composições de Custos: é preciso ter domínio da referencia da composição de custos e entender seus componentes para diminuir a margem de erro num eventual calculo de perda a ser considerado na execução;
7. Cronogramas Inadequados: deve haver interação total entre os engenheiros de custos de obras e de produção para não haver equívocos na montagem do cronograma onde uma etapa da obra pode atropelar a outra;
8. Desconhecimento de Obras: se o profissional de orçamentos tiver no seu currículo experiência em obras conseguirá visualizar melhor o orçamento e prever eventuais problemas.

Segundo José Francisco Assunção (professor do Programa de Educação Continuada em Engenharia da Escola Politécnica da USP) o orçamento não é uma ficção, mas também não é verdade absoluta, sobre o quanto a obra irá custar.

Portanto está sujeito a desvios que variam de acordo com a qualidade e a quantidade das informações.

4.11.4 Fiscal.

Manter-se atualizada e em dia com os lançamentos dos fatos geradores, conciliação prévia e correção de erros em tempo hábil, observar sempre a legislação vigente e constantes atualizações.

Criar mecanismos de controle para recolhimento de impostos retidos na fonte, a experiência tem mostrado que este item é deficiente nas empresa em geral, são vários os casos de contadores que ao assumirem a contabilidade se deparam com sem numero de impostos não pagos devido a falta de controle e conhecimento por parte do responsável pelos lançamentos fiscais.

4.11.5 Contábil.

Manter-se atualizada e em dia com os lançamentos dos fatos geradores, conciliação prévia e correção de erros em tempo hábil, confecção de relatórios gerencias que auxiliem a controladoria e a diretoria na tomada de decisões.

Observar a singularidade brasileira quanto a legislação, onde o profissional de contabilidade deve estar sempre atento as mudanças diárias promovidas pelos diversos órgãos reguladores de leis, decretos, atos, instruções normativas, etc.

Participar da reuniões com os técnicos e relatar as dificuldades encontradas no tratamento dos documentos inerentes e eventuais disponibilidades dos mesmos a contabilidade. Fornecer informações técnicas e claras aos departamentos envolvidos assim como acompanhamento de custos constante para que a área de obras tenha informações precisas sobre o previsto *versus* realizado.

Controles Internos

A Construção Civil apresenta uma particularidade em relação ao item “responsabilidade solidária” e isto faz com que os controles internos sejam muitos e necessários. Dentre os controles mais importantes estão os que são realizados com os empreiteiros nas obras pois a responsabilidade solidária exige que a

empresa seja a segunda reclamada em processos trabalhistas de toda natureza quando se tratar de funcionários e todas as obrigações inerentes a este tipo de relacionamento. Existem também controles de qualidade e técnicos imprescindíveis a realização de uma obra de construção civil.

Imprescindível ter pessoas qualificadas e que realizem este controle de maneira categórica e efetiva, mantendo responsáveis por áreas pertinentes e trocando informações constantemente com o canteiro de obras onde é feita a checagem do pessoal e da situação de cada empreiteiro.

Se considerarmos a maneira como as empresas trabalham hoje e a quantidade de riscos legais que as empresas de construção civil correm no ato de contratação de subempreiteiros, verificaremos que como consequência temos a responsabilidade solidária já citada e é necessário ter todo o cuidado no trato da documentação dos subcontratados. Em qualquer fiscalização por parte de qualquer órgão competente a responsabilidade recai sempre sobre a contratante também e não somente sobre a contratada. Então conclui-se que a adequação do departamento a essa situação se faz urgente e alguns mecanismos de controle são bem vindos tais como a retenção de pagamento de subempreiteiros para garantir o recolhimento dos encargos trabalhistas.

4.11.6 Financeiro.

Manter controle atualizado de contas a pagar e a receber, buscar excelência no previsto *versus* realizado, confeccionar relatórios gerenciais de acompanhamento e alertar sempre quando da ocorrência de atrasos fora do estipulado pela política da empresa.

Evitar ao máximo pendências com cartórios e qualquer situação impeditiva de retirada de qualquer certidão negativa junto a órgãos competentes e necessários a atividade da empresa.

4.11.7 Recursos Humanos.

Sistema de informações adequado, integração entre os departamentos, manter cronograma de treinamento, buscar sempre que possível manter eventos

de confraternização entre os colaboradores, manter programa de cargos e salários atualizado, elaborar dentro possível e da realidade da empresa planos de carreira.

Manter-se atualizado perante a legislação, observando os aspectos que possam gerar possíveis passivos trabalhistas e alertar sempre a diretoria em reuniões e eventos promovidos. Acompanhar periodicamente os processos trabalhistas.

4.11.8 Diretoria.

Manter uma boa comunicação com os departamentos e ser transparente quando delegar funções, proporcionar canal aberto para debates e sugestões, deixar claro os objetivos e planos da empresa bem como a real situação, promover reuniões periódicas onde serão discutidos os rumos e caminhos percorridos dentro do planejamento previamente estabelecido. Ser atuante e demonstrar que realmente conhece o negócio da empresa, ou seja, atualizar-se, participar de seminários, convenções e manter rede de relacionamento e troca de informações utilizando-se das diversas ferramentas como: Internet, sindicatos, assessorias e palestras.

Ser consistente e eficiente na gestão dos negócios, não contribuir para gerar procedimentos onerosos e burocráticos dentro da empresa tais como certificações e “controles” inúteis para o resultado final.

4.12 Uma Visão Prática e Atual do Setor.

A construção civil, assim como todos os outros setores da economia, apresentam particularidades e sofre as conseqüências do momento atual que o país atravessa. Muitos são os fatores que prejudicam e travam o setor, muitas são as exigências feitas pelos empresários e de uma maneira inversamente proporcional é pouca a atenção dos legisladores e do governo como um todo em atender este seguimento da economia.

4.12.1 Ciclo de Vida das Empresas do Setor.

O setor da Construção Civil só é superado pelo de bares e lanchonetes no quesito fechamento e abertura de empresas, segundo dados do Ministério do Trabalho de 2002 o universo da construção civil abrange mais de 102 mil empresas.

Trabalhadores competentes e técnicos que sonham em ser seus próprios patrões não raro saem das empresas do setor e abrem seu próprio escritório, muitas vezes sem preparo e desqualificados para a empreitada, são muitos os casos onde o novo empreendedor atua somente uma única vez com o CNPJ e logo vai a bancarrota. Vários são os fatores que contribuem para o curto período de duração da vida destas empresas, entre eles a má distribuição regional de obras no país, a falta de investimentos pesados no setor, o despreparo técnico e administrativo dos novos candidatos a empresário.

Amaryllis Mello Romano,¹ consultora da Tendências Consultoria Integrada, defende que os principais fatores que contribuem para o fechamento construtoras são:

1. Alto custo do empreendimento para atuar no setor;
2. A falta de investimentos públicos;
3. Falta de investimentos em infra-estrutura, que estão diretamente ligados ao crescimento do setor;

A verdade é que o tempo de vida de uma empresa depende de seu planejamento e preparo dos candidatos a empresário, de nada adianta abrir uma sala num centro comercial e enfrentar os lobos do lado de fora se você não tem qualificação para isso, a intenção com este comentário não é matar o espírito empreendedor do brasileiro, mas é muito melhor se preparar antes e continuar sendo empreendedor do que sair do emprego e ter que voltar alguns meses depois falido e desiludido.

4.12.2 A Informalidade.

¹ Revista Construção Mercado – Ano 57 Junho de 2004.

Se formos conversar com empresários do setor, principalmente nas empresas de médio porte, não fica difícil verificar o descontentamento dos mesmos com o aspecto crescente e preocupante da informalidade.

O maior questionamento é de que a conta não pode ser paga pelas empresas que estão dentro da “formalidade”, ou seja, os bons pagam pelos maus? Como uma empresa séria e com todos os seus colaboradores registrados legalmente pode competir com um empreiteiro que mantém a metade do seu quadro de funcionários fora dos tributos incidentes sobre a folha? Como uma empresa pode competir com outra que compra materiais e ou serviços sem a emissão de nota fiscal?

Temos aqui vários motivos para que a informalidade exista no país:

- Extensão territorial;
- A alta quantidade de obras no país;
- Baixo efetivo para fiscalização pôr parte do fisco;
- Falta de escrúpulos de alguns empresários do setor;
- Alta carga tributária;
- Concorrência desleal proporcionada por cartéis;
- Fixação de preços inexecutáveis em licitações de obras públicas;

Segundo dados do IBGE e SEBRAE revelam um crescimento de 9% na informalidade de 1997 a 2003, ou seja, o número de informais passou de 9,4 milhões para 10,3 milhões. A atividade de construção ocupa o segundo lugar no ranking nacional de informalidade (17%). O mais impressionante é que 99,8% (não é ilusão não, esse número está correto) do total das pequenas empresas ligadas a construção são informais. Outros estudos proporcionados pela GV Consult apontam que dos R\$ 95 bilhões do PIB da construção de 2002 apenas 35% é formal.

As conseqüências da informalidade são sentidas desde muito tempo pelas construtoras sérias que fazem parte do mercado. Perdas de contrato, preços irrisórios apresentados em concorrências, compras sem nota fiscal, contratação sem registro, lavagem de dinheiro, Caixa Dois entre muitas outras práticas que podemos observar por aí. Em contrapartida temos a alta carga tributária, que como já dissemos pune as boas empresas, aliada á quantidade absurda de obrigações acessórias que assola o nosso país. E o pior de tudo isso é que no final ninguém sai ganhando nessa história, o governo perde porque arrecada menos, o funcionário

sem registro não tem amparo legal e perde uma série de vantagens por não ter carteira assinada, o construtor que compete com o mercado informal deixa seus preços em patamares lastimáveis para vencer a concorrência com os informais tendo que assumir uma série de inconvenientes, segundo Luiz Fernando Lorenzi, coordenador geral substituto de fiscalização da receita federal o setor da construção civil pagou nos últimos dois anos R\$ 1,8 bilhão em impostos juros e multas decorrentes de irregularidade fiscal. As empresas informais também perdem porque correm riscos legais de todo tipo agindo dessa maneira. Se olharmos do aspecto macro essa conta vai longe pois teríamos que considerar o INSS e todos os impostos decorrentes das operações sem nota fiscal gerados pelo setor.

Apesar do quadro negativo o setor tem crescido e quem está agindo de acordo com a legislação tem buscado tecnologia e desenvolvimento. Isso se deve também a abertura do mercado com o conseqüente aumento da concorrência. Mas ainda existem muitos focos descobertos pois as pequenas empresas não tem estrutura financeira para investir em tecnologia e desenvolvimento.

4.12.3 Ambiente Mutante.

É possível para uma empresa deitar no divã? Pelo menos é o que sugere em seu editorial a revista Construção Mercado em seu numero 33 de abril de 2004. A distancia entre a realidade vivida pelas empresas e a proporcionada pelo ambiente mutante exigindo mudanças constantes, a revitalização, o descaso do governo, os altos juros, a insegurança e a pouca atividade do setor tem provocado uma verdadeira crise de identidade nas construtoras.

O que você faria se as ruas mudassem de sentido todos os dias na sua cidade? Acredito que precisaria de manuais para saber qual o caminho poderia fazer para chegar até o trabalho sem cometer nenhuma infração, não esqueça que existe uma indústria que vive só das multas que você proporciona ao desrespeitar as leis de transito. Vivemos num pandemônio, um dia a empresa está com seu pis e cofins (pis e cofins são impostos sobre o faturamento da empresa, independente de a mesma ter dado prejuízo ou lucro) no regime cumulativo, no outro só o cofins está neste regime e o pis passou a ser não cumulativo, só que não esqueça a alíquota aumentou. De repente dependendo do teu tipo de contrato os dois voltam a ser o

que eram antes, mas a empresa ainda corre o risco de ser tributada pelos dois regimes ao mesmo tempo.

Esta situação tenta demonstrar o atual momento de transformação e confusão que atravessa a construção civil. Para que investir num programa de qualidade e acabar onerando seu custo? Burocratizando sua empresa? Para que optar por sistemas de construção inovadores e abandonar tudo em seguida? O problema de foco é sério e já virou tema de discussões e estudos reforçando a idéia de que sempre que ocorrem transformações existe a fase de “ficar batendo cabeça”. Para Nelson Faversoni, coordenador de obras da empresa Inpar (que está focada no gerenciamento de subsistemas) defende que o Brasil ainda se encontra nos primórdios da industrialização na obra, mas segundo ele isso deve se intensificar nos próximos anos. O grande problema aqui é que muita gente boa fica no meio do caminho e não consegue se adaptar aos “novos tempo” ou não tem suporte financeiro para bancar esta adaptação.

4.12.4 O Controle de Custos.

O controle de custos é peça fundamental na vida de qualquer empresa seja ela do ramo da construção civil ou do ramos de confecções. Não saber qual o custo real existente na empresa pode soar como sacrilégio, mas acreditem ou não é a realidade de muitas empresas, principalmente nas pequenas empresas.

Quantas e quantas vezes nos deparamos com os custos da empresa apurados, totalmente planilhados e conferidos, só que com dois meses de atraso! De que me adianta saber exatamente qual foi o custo da obra a dois meses atrás? Como poderá a empresa corrigir eventuais falhas numa situação dessas? Saber quanto está custando um obra está diretamente ligado ao lucro. Este controle precisa ser atual e preciso e se possível deve ser feito no planejamento inicial da obra.

Ter um sistema que mensure o custo em tempo satisfatório e proporcione a tomada de decisões é o ideal para qualquer empresa seja esse sistema informatizado ou manual, deve ser adequado ao tamanho da empresa e o mais importante é ter as contas sobre controle.

A empresa em estudo apresenta uma defasagem de um mês em seu controle de custos variando para um mês e meio dependendo dos meses, isto ocorre

principalmente devido á demora de envio de documentos fiscais das obras devidamente liberados pelos engenheiros. Esse problema do departamento de compras está sendo estudado e precisa ser resolvido com urgência para melhorar o tempo de confecção da planilha de custos.

4.12.5 Motivação.

“Sem o fogo do entusiasmo não há o calor da vitória” este é um velho ditado cujo autor desconheço. Trata-se de uma verdade universal, a pergunta é: como conquistar o coração dos colaboradores? E dos clientes? A resposta a essa pergunta deve estar enraizada na filosofia da empresa, são muitos os obstáculos, são muitas as situações que envolvem os sentimentos e sem falar na quantidade de incertezas que teremos pelo caminho ao trilhar esta estrada rumo a motivação e satisfação.

Parece lógico que motivados produzimos mais, nos envolvemos mais, vestimos a camisa da empresa, defendemos e atacamos ao mesmo tempo e quando não conseguimos sempre tem alguém nos cobrindo, igualzinho a um time de futebol bem entrosado.

A revista exame publica todo ano a edição de “as melhores empresas para trabalhar” e se dermos uma olhada o item motivação está sempre lá figurando e atormentando aqueles que não conseguem entender que o funcionário produtivo e capaz não busca apenas salário, tem que ter algo mais, tem que os olhos voltados para dentro de si e perceber todo o mecanismo desenvolvendo a capacidade de enxergar as reais necessidades dos clientes internos e externos.

Sugiro que a empresa em estudo busque disseminar o “vírus” da motivação e perceba a diferença que ele faz.

4.12.6 Paradigmas.

Muito já se falou em paradigmas, temos milhares de artigos publicados sem falar nas convenções e palestras ministradas sobre o tema.

A palavra paradigma ficou com um caráter pejorativo devido a tanta exposição, ela não tem essa conotação de uma coisa que não presta, ela não significa algo do qual temos que nos livrar a todo custo.

Paradigmas existem e são substituíveis sempre, quando você rompe um paradigma está simplesmente abrindo as portas para que um outro o substitua.

Ao implantar uma área nova numa empresa sempre vamos nos deparar com resistência e comentários do tipo “já vi isso acontecer”, “já vi esse filme”, é normal que as pessoas tenham esse tipo de comportamento, tudo o que é novo provoca medo nas pessoas.

A implantação da área de controladoria é o rompimento de um paradigma e a criação de um novo então deve ser encarada com naturalidade por parte dos envolvidos. Superar as eventuais resistências e trabalhar como um político é função da área de controladoria para que os objetivos sejam atingidos e a empresa juntamente com seus colaboradores prospere.

4.12.7 O Aspecto Social.

O Brasil é um país em desenvolvimento, considerado emergente, somos líderes na América Latina, somos um oásis para o mundo. Temos condições e seremos uma superpotência segundo publicações recentes e respeitadíssimas como o Financial Times. Mas a realidade para quem vive aqui é bem diferente, temos a maior desigualdade em distribuição de renda do mundo (as vezes somos penúltimo ou antepenúltimo). As pessoas em nosso país precisam estudar mais, ter mais acesso a informação, criar opinião, conceitos e argumentos de reflexão onde o brasileiro precisa entender sua importância e valor praticando dessa maneira a cidadania e contribuindo efetivamente para o desenvolvimento do país.

Na última aula de especialização, que foi em uma empresa, o palestrante nos disse que a América Latina não representa nem 2% de todo o volume de negócios feitos no mundo! Isso é preocupante? É para rir? Muitos riram no dia da palestra. Segundo esse palestrante se amanhã o mundo acordasse sem a América Latina não faria a menor diferença, é algo para se pensar.

O objetivo dessas reflexões é demonstrar a importância da construção civil na empregabilidade do país, quando você trabalha neste setor poderá aparecer um candidato a emprego que mal sabe escrever o nome, uma pessoa que só pode fazer serviços braçais, uma pessoa humilde e que te chama de “doutor”. Então é um seguimento da economia bastante diversificado quando se fala em qualificação,

temos engenheiros, técnicos, contadores, administradores, médicos, assistentes e no meio disso tudo pessoas que praticamente não sabem ler, os chamados analfabetos funcionais, que são aquelas pessoas que não conseguem interpretar textos.

Então cabe sim um caráter social todo especial ao seguimento da construção civil por dar emprego a pessoas tão diferentes e tão distantes academicamente, mas tão próximas na execução de trabalhos em comum.

4.12.8 Projeções para o Setor da Construção em 2005/2006.

O setor da construção Civil apresenta melhora em 2005, em Curitiba, de acordo com a revista Engenharia e Construção Nr. 100 de janeiro de 2005, os postos de trabalho aumentaram em 8,71% em 2004 e há projeção de crescimento para 2005. O otimismo se estende nas intenções de construção que é feita com base nos alvarás de construção que dão entrada nas prefeituras. O Sinduscon/PR apresenta estudos anuais e estatísticos que apontam este crescimento demonstrado através da participação no PIB do Brasil (tabelas em anexo).

Embora o quadro seja otimista existe uma crescente onda de reclamações por parte dos empresários do setor em forma de apelos ao governo para que não aumente a carga tributária em 2006. Outro aspecto negativo é a quantidade excessiva de certidões negativas e de tributos federais que as empresas são obrigadas a tirar junto aos órgãos competentes, estas emissões esbarram na morosidade e burocracia fazendo com que sejam necessários mandados judiciais para que as organizações não fiquem sem condições de participar de eventuais concorrências e licitações no mercado. Portanto, é necessário que o governo olhe com mais atenção para este setor que tanto contribui para a geração de empregos no país.

5. CONCLUSÕES.

O setor de serviços, especialmente a construção civil, apresenta condições particulares quando analisado sob o aspecto de controles internos. A empresa em estudo não é diferente e nesta pesquisa constatou-se uma real necessidade de controles e troca de informações constantes entre os gestores da empresa.

A empresa Modelo Engenharia atua com uma equipe competente e tem demonstrado ser capaz de seguir em frente, mas precisa implantar controles internos buscando mensurar a todo custo seu previsto versus realizado, pois atua com orçamentos pré-definidos e neste caso, quando não se acompanha o processo produtivo (serviços) tende-se a minimizar a capacidade de gerar lucros.

Constatou-se necessário a implantação de um plano para verificar os objetivos em longo prazo assim como traçar objetivos claros para curto prazo, identificando os mesmos e deixando claro a todos os colaboradores quais as metas da empresa, fazendo reuniões preventivas e delegando responsabilidades de coordenação para pessoas previamente treinadas e qualificadas.

O aspecto orçamento é fundamental para a empresa e cada obra é singular sendo que a confecção dos mesmos se dá de maneira competente e com equipe especializada. As técnicas utilizadas são adequadas e exigem alto grau de precisão, uma vez que a imprecisão nestes casos leva ao prejuízo certo e conseqüente sacrifício financeiro.

Para que este quadro seja alterado será preciso observar todos os passos sugeridos na implantação da área de controladoria e a partir daí buscar condições para tomada de decisões corretas, proporcionando uma gestão qualificada e eficiente.

A conclusão final é de que a controladoria pode sim contribuir como ferramenta de gestão econômica e financeira, na tomada de decisões nas empresas de construção civil e sugerimos a implantação da mesma, na empresa objeto do estudo para que os fundamentos aqui defendidos sejam praticados e beneficiem a organização como um todo.

BIBLIOGRAFIA

ATKINSON, Antony A.; **BANKER**, Rajiv D.; **KAPLAN**, Robert S.; **YOUNG**, S. Mark – Contabilidade Gerencial. 2ª Edição São Paulo: Atlas 2000.

CATELLI, Armando – Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON. 2ª Edição São Paulo: Atlas 2001.

FIGUEIREDO, Sandra **CAGGIANO**, Paulo Cesar – Controladoria: Teoria e Prática. 2ª Edição São Paulo: Atlas 1997.

MOSIMAN, C.P. Fisch, Silvio – Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas. 2ª Edição São Paulo: Atlas 1999.

NAKAGAWA, Masayuki – Introdução a controladoria: Conceitos, Sistemas, implementação. 1ª Edição São Paulo: Atlas 1993.

REVISTA ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, Publicação mensal, Nr. 100 Janeiro de 2005, Editora Luso Brasileira Ltda.

REVISTA CONSTRUÇÃO MERCADO – PINI, Publicação mensal Nr. 31 Fevereiro de 2004 Ano 57, Editora PINI São Paulo.

REVISTA CONSTRUÇÃO MERCADO – PINI, Publicação mensal Nr. 32 Março de 2004 Ano 57, Editora PINI São Paulo.

REVISTA CONSTRUÇÃO MERCADO – PINI, Publicação mensal Nr. 33 Abril de 2004 Ano 57, Editora PINI São Paulo.

REVISTA CONSTRUÇÃO MERCADO – PINI, Publicação mensal Nr. 35 Junho de 2004 Ano 57, Editora PINI São Paulo.

REVISTA CONSTRUÇÃO MERCADO – PINI, Publicação mensal Nr. 47 Junho de 2005 Ano 58, Editora PINI São Paulo.

ANEXO I

PESQUISA



**IMOBILIÁRIA
DE
PRODUÇÃO
“COMERCIAL”**

**JANEIRO A DEZEMBRO
DE 2004**

CURITIBA/PR.



NÚMERO DE UNIDADES COMERCIAIS LIBERADAS PARA CONSTRUÇÃO DE JANEIRO A DEZEMBRO DE 2004

SETORES	Área (em m²)							TOTAIS
	0 à 50	51 à 100	101 à 150	151 à 200	201 à 250	251 à 300	+ de 300	
SETOR I								
Centro	43	3	3	5	5	1	15	75
Centro Cívico							2	2
SubTotal (Setor I)	43	3	3	5	5	1	17	77

SETORES	Área (em m²)							TOTAIS
	0 à 50	51 à 100	101 à 150	151 à 200	201 à 250	251 à 300	+ de 300	
SETOR II								
Água Verde	2	10	4	3		1	4	24
Batel	1	1	195				11	208
Seminário							5	5
Vila Izabel	4	2	1	1				8
SubTotal (Setor II)	7	13	200	4		1	20	245

SETORES	Área (em m²)							TOTAIS
	0 à 50	51 à 100	101 à 150	151 à 200	201 à 250	251 à 300	+ de 300	
SETOR III								
Ahú	3	9	1				2	15
Alto da Glória							3	3
Alto da Rua XV			5				7	12
Cabral	3	2					5	5
Cristo Rei		2			1		1	4
Hugo Lange	1	1					2	4
Jardim Social		1		2			2	5
Juvevê								
SubTotal (Setor III)	7	15	6	2	1		17	48

SETORES	Área (em m²)							TOTAIS
	0 à 50	51 à 100	101 à 150	151 à 200	201 à 250	251 à 300	+ de 300	
SETOR IV								
Bigorinho	2	14	35	2	1	1	1	56
Campina do Siqueira		1		1			2	5
Jardim Botânico			2					2
Mercês		7	56	1	1		6	71
Mossunguê							9	9
Rebouças	1		9	2	2		222	236
São Francisco		7	5			1	3	16
SubTotal (Setor IV)	3	29	107	6	4	4	242	395

SETORES	Área (em m²)							TOTAIS
	0 à 50	51 à 100	101 à 150	151 à 200	201 à 250	251 à 300	+ de 300	
SETOR V								
Bom Retiro	1			3	1		1	6
Butiatuvinha		2	4		3		2	11
Campo Comprido	4	1		2		3	8	18
Cascatinha			1	1				2
Guabrotuba			2				2	4
Jardim das Américas		6	5	3			1	15
Prado Velho			1	2	1		2	6
Santa Felicidade	6	8	7	5			12	38
Santo Inácio	2							2
São Braz	1	2	1	1	1		2	8
São João								
Vista Alegre		1	5	1		1	3	11
SubTotal (Setor V)	14	20	26	18	6	4	33	121

SETORES	Área (em m²)							TOTAIS
	0 à 50	51 à 100	101 à 150	151 à 200	201 à 250	251 à 300	+ de 300	
SETOR VI								
Bacacheri	2	16	4	1			4	27
Boa Vista	1	3		1			1	6
Tingui		2	1				8	11
SubTotal (Setor VI)	3	21	5	2			13	44

SETORES	Área (em m²)							TOTAIS
	0 à 50	51 à 100	101 à 150	151 à 200	201 à 250	251 à 300	+ de 300	
SETOR VII								
Capão Raso	8	3	2	1	2	1	6	23
Fazendinha	1	2	1		1		1	6
Guaira						1	4	5
Lindóia								
Novo Mundo	13	13	58	2			6	92
Parolin		2		1	1	3	3	10
Portão	7		8		4		2	21
Santa Quitéria	15	7						22
SubTotal (Setor VII)	44	27	69	4	8	5	22	179

SETORES	Área (em m²)							TOTAIS
	0 à 50	51 à 100	101 à 150	151 à 200	201 à 250	251 à 300	+ de 300	
SETOR VIII								
Abranches								
Barrerinha	2	8						10
Cachoeira								
Pilarzinho	1						2	3
Santa Cândida		5					1	6
São Lourenço					1		2	3
Taboão								
SubTotal (Setor VIII)	3	13			1		5	22

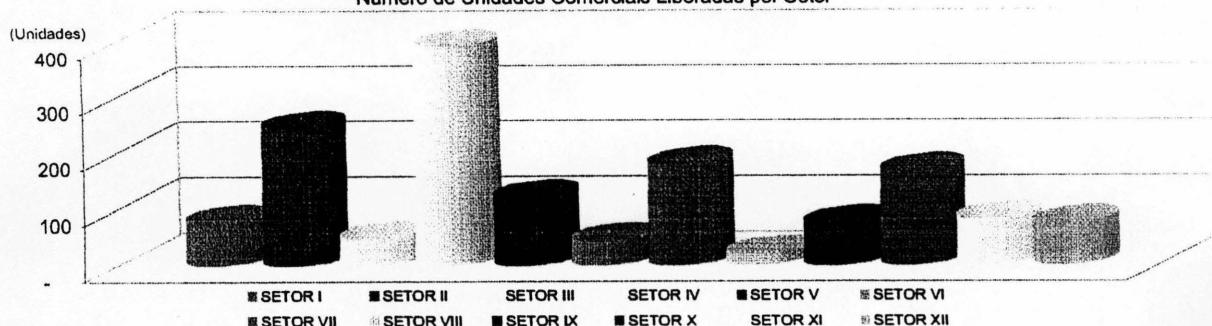
SETORES	Área (em m²)							TOTAIS
	0 à 50	51 à 100	101 à 150	151 à 200	201 à 250	251 à 300	+ de 300	
SETOR IX								
Atuba			2		4		3	9
Bairro Alto		10	2	1		1	1	15
Cajuru	10	4	2		1	1	1	19
Capão da Imbuia	7	9	2	1	1		3	23
Orleans				2		1	2	5
Tarumã		1	1				2	4
SubTotal (Setor IX)	17	26	7	8	2	3	12	75

SETORES	Área (em m²)							TOTAIS
	0 à 50	51 à 100	101 à 150	151 à 200	201 à 250	251 à 300	+ de 300	
SETOR X								
Boqueirão	9	19	5	4	2	2	19	60
Fanny	1	7	1				2	11
Hauer		2	4	2			3	11
Pinheirinho	5	25		3		4	3	40
Uberaba	5	5	7	3		1	4	25
Xaxim	4	6	8		1		1	20
SubTotal (Setor X)	24	64	25	12	3	7	32	167

SETORES	Área (em m²)							TOTAIS
	0 à 50	51 à 100	101 à 150	151 à 200	201 à 250	251 à 300	+ de 300	
SETOR XI								
Alto Boqueirão		2			1		2	5
Augusta								
Campo de Santana	2	10	9	2		3	4	30
Caximba								
Ganchinho								
Lamenha Pequena								
Riviera							1	1
São Miguel								
Sítio Cercado	6	6	5	1	4	2	2	26
Tatuquara	10	4					3	17
Umbará			1	2			1	4
SubTotal (Setor XI)	18	22	15	5	5	5	13	83

SETORES	Área (em m²)							TOTAIS
	0 à 50	51 à 100	101 à 150	151 à 200	201 à 250	251 à 300	+ de 300	
SETOR XII								
Cidade Industrial	1	20	3	4	3	1	44	76
TOTAL (SETORES)	184	273	466	70	38	31	470	1.532

Número de Unidades Comerciais Liberadas por Setor

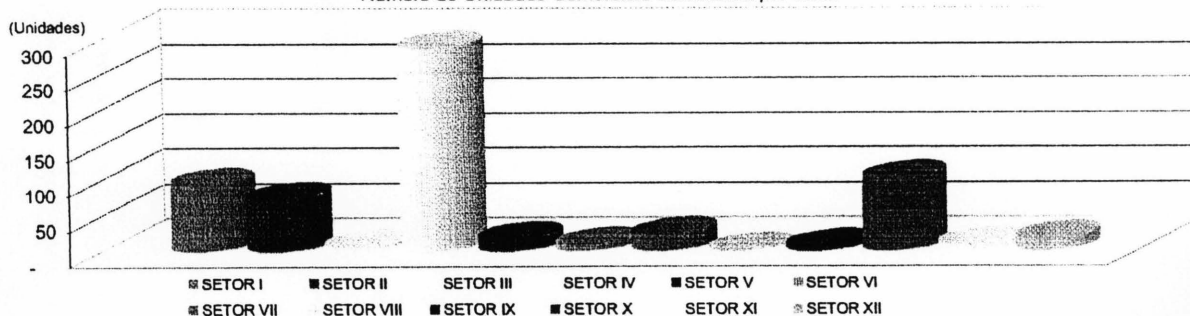




NÚMERO DE UNIDADES COMERCIAIS CONCLUÍDAS DE JANEIRO A DEZEMBRO DE 2004

SETORES	Área (em m²)							TOTAIS	SETORES	Área (em m²)							TOTAIS	
	0 à 50	51 à 100	101 à 150	151 à 200	201 à 250	251 à 300	+ de 300			0 à 50	51 à 100	101 à 150	151 à 200	201 à 250	251 à 300	+ de 300		
SETOR I									SETOR VII									
Centro		1	92					93	Capão Raso		4	1					5	
Centro Cívico									Fazendinha	2				1			3	
SubTotal (Setor I)		1	92					93	SubTotal (Setor VII)	4	9	3	3	1		3	23	
SETOR II									SETOR VIII									
Água Verde							1	1	Abranches				1				1	
Batel		72						72	Barrerinha									
Seminário									Cachoira									
Vila Izabel									Pilarzinho									
SubTotal (Setor II)		72					1	73	Santa Cândida									
SETOR III									SETOR IX									
Ahú			1	1				2	Atuba		1						1	
Alto da Glória				1				1	Bairro Alto		1						1	
Alto da Rua XV									Cajuru	1	2						3	
Cabral									Capão da Imbuá	1							1	
Cristo Rei							1	1	Orleans									
Hugo Lange									Tarumã									
Jardim Social							1	1	SubTotal (Setor IX)	2	4						6	
Juvevê		2						2	SETOR X									
SubTotal (Setor III)	2		1	2			1	6	Boqueirão	1							4	5
SETOR IV									SETOR XI									
Bigorriho		1		2			2	5	Fanny									
Campina do Siqueira									Hauer									
Jardim Botânico									Pinheirinho	90								90
Mercês			1				2	5	Uberaba		1							1
Mossunguê								276	276	Xaxim	1	2	2					6
Rebouças				1	1			3	SubTotal (Setor X)	92	3	2					5	102
São Francisco		1						1	SETOR XII									
SubTotal (Setor IV)	2	1	3	1	2	281	290	SETOR XII										
SETOR V									SETOR XII									
Bom Retiro									Cidade Industrial	3	1			1		12	17	
Butiatuvinha									TOTAL (SETORES)	110	103	105	11	5	2	307	643	
Campo Comprido																		
Cascatinha																		
Guabirota		2	2					4										
Jardim das Américas	1	1						2										
Prado Velho		1						1										
Santa Felicidade	1		4				1	6										
Santo Inácio																		
São Braz		1						2										
São João																		
Vista Alegre						1		1										
SubTotal (Setor V)	2	5	6		1		2	16										
SETOR VI									SETOR XII									
Bacacheri			4					4										
Boa Vista		1			2			3										
Tingui								1										
SubTotal (Setor VI)	1	4		2			1	8										

Número de Unidades Comerciais Concluídas por Setor



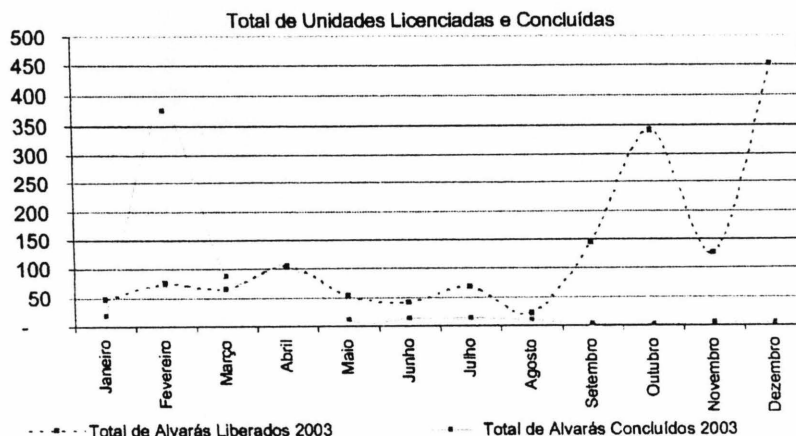
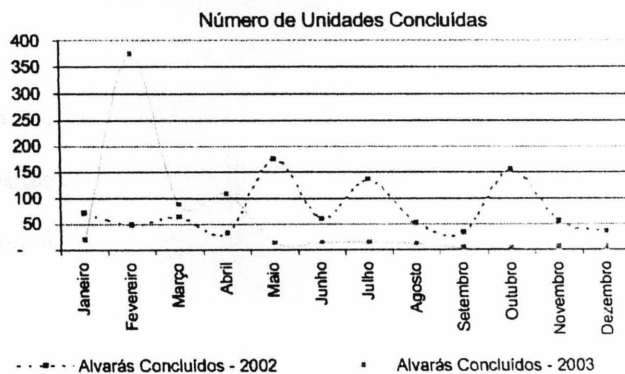
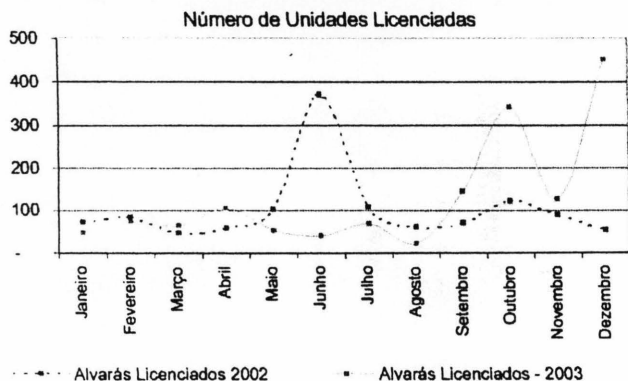


Mês	UNIDADES COMERCIAIS LICENCIADAS - 2003			TOTAIS
	Até 3 pav.	De 4 à 8 pav.	mais de 8 pav.	
Janeiro	72			72
Fevereiro	83	1		84
Março	45	1		46
Abril	58			58
Mai	102			102
Junho	352	18		370
Julho	105	3		108
Agosto	51		10	61
Setembro	57	4	8	69
Outubro	109	1	12	122
Novembro	63	26		89
Dezembro	49	5		54
TOTAIS	1.146	59	30	1.235

Mês	UNIDADES COMERCIAIS LICENCIADAS - 2004			TOTAIS
	Até 3 pav.	De 4 à 8 pav.	mais de 8 pav.	
Janeiro	43	4		47
Fevereiro	72	1	1	74
Março	62	2		64
Abril	54	51		105
Mai	45	4	3	52
Junho	40			40
Julho	68			68
Agosto	21			21
Setembro	91	7	46	144
Outubro	108	38	194	340
Novembro	114	12		126
Dezembro	222	7	222	451
TOTAIS	940	126	466	1.532

Mês	UNIDADES COMERCIAIS CONCLUÍDAS - 2003			TOTAIS
	Até 3 pav.	De 4 à 8 pav.	mais de 8 pav.	
Janeiro	69		1	70
Fevereiro	46	1		47
Março	62			62
Abril	27	4		31
Mai	35		139	174
Junho	58	1		59
Julho	59		76	135
Agosto	47	4		51
Setembro	32			32
Outubro	46	108		154
Novembro	30	24		54
Dezembro	34			34
TOTAIS	545	142	216	903

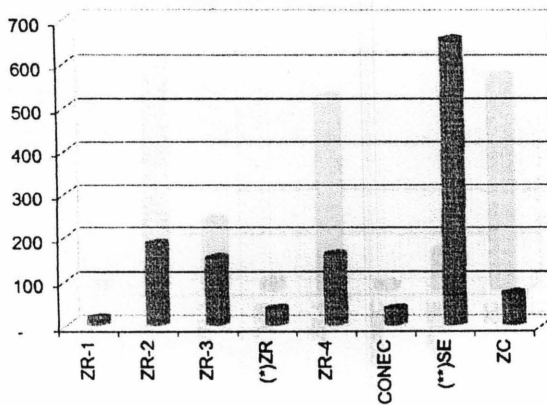
Mês	UNIDADES COMERCIAIS CONCLUÍDAS - 2004			TOTAIS
	Até 3 pav.	De 4 à 8 pav.	mais de 8 pav.	
Janeiro	18			18
Fevereiro	98		276	374
Março	15		72	87
Abril	14	92		106
Mai	11			11
Junho	13			13
Julho	12		1	13
Agosto	10			10
Setembro	2			2
Outubro	1			1
Novembro	4			4
Dezembro	4			4
TOTAIS	202	92	349	643



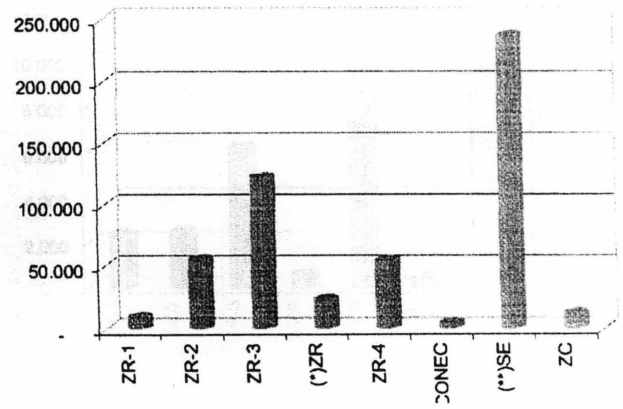
Mês	NÚMERO DE UNIDADES COMERCIAIS LICENCIADAS POR ZONA - 2004								TOTAIS
	ZONEAMENTOS DE BAIXA DENSIDADE "HORIZONTAIS"				ZONEAMENTOS DE ALTA DENSIDADE "VERTICAIS"				
	ZR-1	ZR-2	ZR-3	(*)ZR	ZR-4	CONEC	(**)SE	ZC	
Janeiro		7	5	6	10	1	4	1	34
Fevereiro	3	17	18	3	11		11	2	65
Março		14	8	1	6	1	9	3	42
Abril	2	12	9	7	55	1	9	3	98
Mai	1	8	3	4	9	8	11	1	45
Junho		11	3	3	5	7	4		33
Julho	1	25	13	2	4		6	4	55
Agosto		6	2		2	3	4		17
Setembro	5	23	25	5	14	1	50	3	126
Outubro	2	22	9		8	6	222	43	312
Novembro		13	22	3	24	3	24	2	91
Dezembro	3	26	35	4	13	7	303	11	402
TOTAIS	17	184	152	38	161	38	657	73	1.320

Mês	SOMA DAS ÁREAS DAS UNIDADES COMERCIAIS LICENCIADAS POR ZONA - 2004								TOTAIS
	ZONEAMENTOS DE BAIXA DENSIDADE "HORIZONTAIS"				ZONEAMENTOS DE ALTA DENSIDADE "VERTICAIS"				
	ZR-1	ZR-2	ZR-3	(*)ZR	ZR-4	CONEC	(**)SE	ZC	
Janeiro		3.294	37.827	1.051	2.545	239	244	253	45.454
Fevereiro	1.139	2.718	2.932	997	10.295		3.241	1.053	22.375
Março		4.035	3.703	90	2.081	360	4.340	1.665	16.274
Abril	351	10.777	1.476	6.487	6.799	394	623	682	27.589
Mai	126	4.772	37.568	464	13.092	582	22.154	85	78.843
Junho		1.178	697	5.257	1.466	351	831		9.780
Julho	469	11.804	3.984	220	1.910		3.846	785	23.018
Agosto		569	433		1.370	703	1.432		4.507
Setembro	5.779	2.976	3.066	1.364	3.429	54	8.582	1.464	26.714
Outubro	354	4.308	4.388		2.221	434	48.777	254	60.736
Novembro		3.789	13.518	5.870	2.364	594	2.526	236	28.897
Dezembro	880	4.619	12.362	1.220	6.409	242	140.288	5.310	171.330
TOTAIS	9.098	54.839	121.954	23.020	53.981	3.953	236.884	11.787	515.517

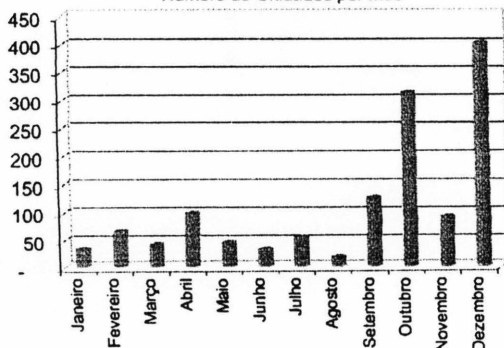
Número de Unidades por Zona



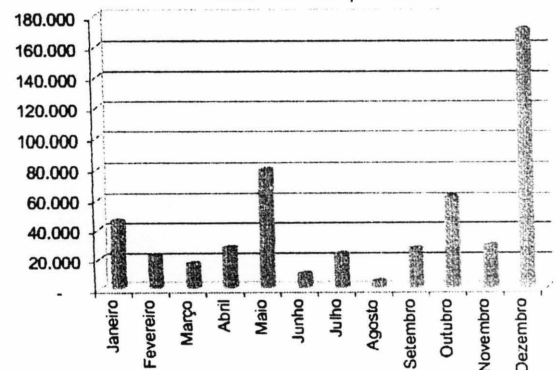
Soma das Áreas por Zona



Número de Unidades por Mês



Soma das Áreas por Mês



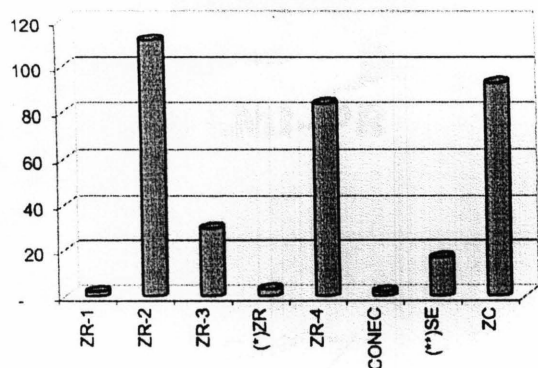
(*) ZR (Zona Residencial) - agrupamento das correspondentes zonas: ZR-SF, ZR-B, ZR-M, ZR-AG, ZR-U, ZR-P.

(**) SE (Setor Especial) - agrupamento das correspondentes zonas: SE, SE-NC, SE-CC, SE-MF, SE-AC, SE-CF, SE-WB, SE-LE, SE-BR116, SE-PS

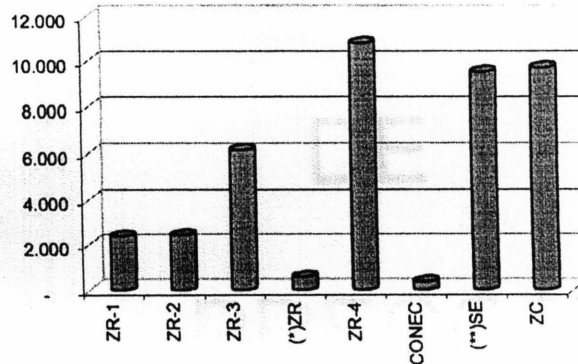
Mês	NÚMERO DE UNIDADES COMERCIAIS CONCLUÍDAS POR ZONA - 2004								
	ZONEAMENTOS DE BAIXA DENSIDADE "HORIZONTAIS"				ZONEAMENTOS DE ALTA DENSIDADE "VERTICAIS"				TOTAIS
	ZR-1	ZR-2	ZR-3	(*)ZR	ZR-4	CONEC	(**)SE	ZC	
Janeiro		6	4		5		1		16
Fevereiro	1	93	2				1		97
Março		2	4	2	73		3		84
Abril		3	3	1	1		3	92	103
Maio		1	1		3		1		6
Junho		5	7						12
Julho			2		1	2	6	1	12
Agosto	1	2	5				2		10
Setembro			1		1				2
Outubro									
Novembro			1						1
Dezembro									
TOTAIS	2	112	30	3	84	2	17	93	343

Mês	SOMA DAS ÁREAS DAS UNIDADES COMERCIAIS CONCLUÍDAS POR ZONA - 2004								
	ZONEAMENTOS DE BAIXA DENSIDADE "HORIZONTAIS"				ZONEAMENTOS DE ALTA DENSIDADE "VERTICAIS"				TOTAIS
	ZR-1	ZR-2	ZR-3	(*)ZR	ZR-4	CONEC	(**)SE	ZC	
Janeiro		578	428		2.919		399		4.324
Fevereiro	496	754	131				196		1.577
Março		243	2.458	492	6.509		646		10.348
Abril		392	201	100	229		144	9.673	10.739
Maio		34	735		604		6.069		7.442
Junho		334	920						1.254
Julho			244		79	359	696	75	1.453
Agosto	1.901	97	812				1.416		4.226
Setembro			87		495				582
Outubro									
Novembro			165						165
Dezembro									
TOTAIS	2.397	2.432	6.181	592	10.835	359	9.566	9.748	42.109

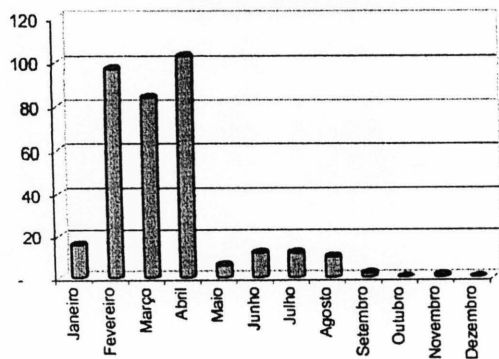
Número de Unidades por Zona



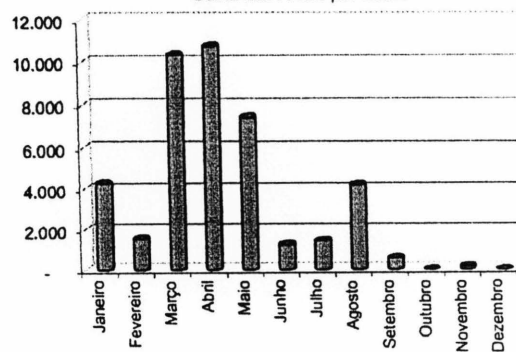
Soma das Áreas por



Número de Unidades por Mês



Soma das Áreas por Bairro



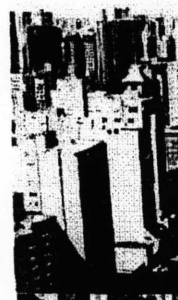
(*) ZR (Zona Residencial) - agrupamento das correspondentes zonas: ZR-SF, ZR-B, ZR-M, ZR-AG, ZR-U, ZR-P.

(**) SE (Setor Especial) - agrupamento das correspondentes zonas: SE, SE-NC, SE-CC, SE-MF, SE-AC, SE-CF, SE-WB, SE-LE, SE-BR116, SE-PS

ANEXO II



PESQUISA



IMOBILIÁRIA

DE

PREÇOS

(ÁREA TOTAL)

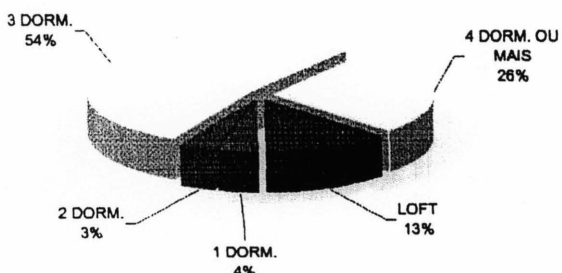
MAIO DE 2005

CURITIBA/PR

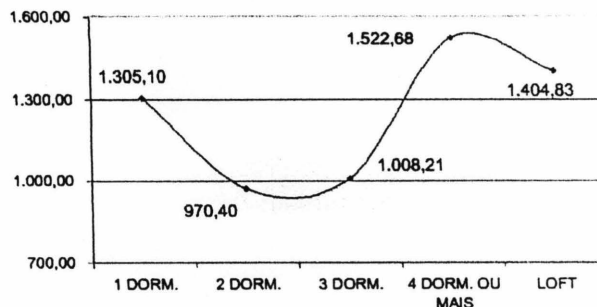


PREÇOS MÉDIOS UNITÁRIOS (R\$/m²) DE VENDA DE APARTAMENTOS, SEGUNDO O TIPO E SETOR (MAIO DE 2005)						
APARTAMENTOS	1 DORM.	2 DORM.	3 DORM.	4 DORM. OU MAIS	LOFT	GERAL P/SETOR
SETOR I	1.605,00	1.191,49	1.296,01		1.852,92	1.486,36
SETOR II			1.336,46	1.508,78	1.130,55	1.325,26
SETOR III	1.094,09		1.184,47	1.580,11	1.236,07	1.273,69
SETOR IV	1.216,20		1.167,20	1.511,04	1.399,78	1.323,56
SETOR V			870,00	1.490,77		1.180,39
SETOR VI			962,62			962,62
SETOR VII		782,74	1.013,42			898,08
SETOR VIII			810,16			810,16
SETOR IX			835,71			835,71
SETOR X			808,81			808,81
SETOR XI		936,96	805,41			871,19
SETOR XII						
GERAL P/TIPO	1.305,10	970,40	1.008,21	1.522,68	1.404,83	

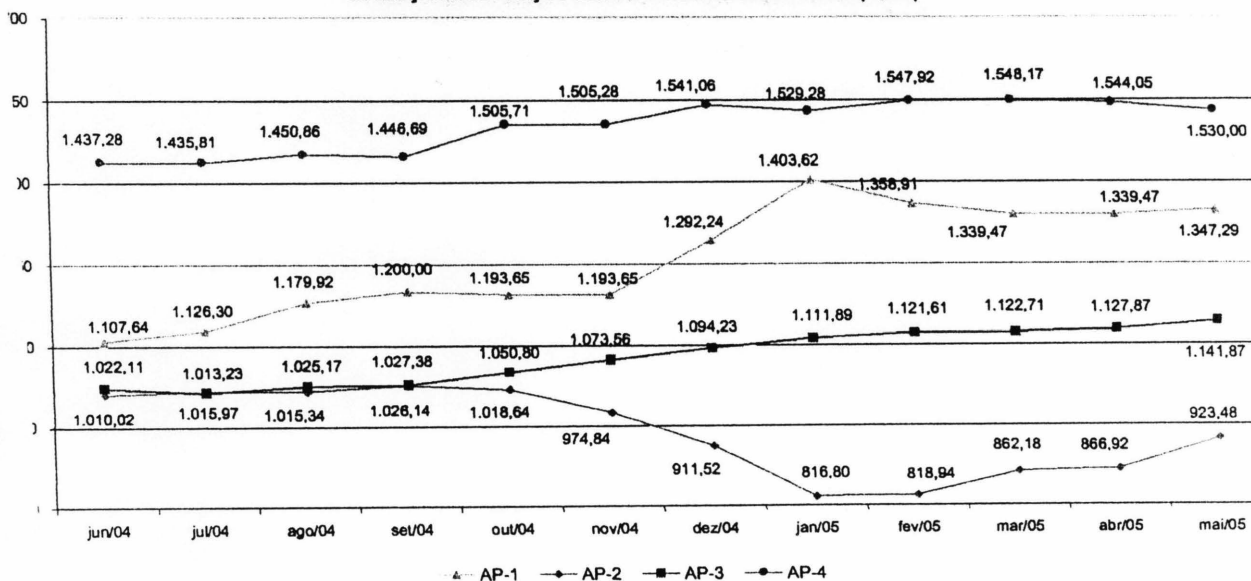
TOTAL DE EMPREENDIMENTOS POR TIPO



MÉDIA GERAL POR TIPO



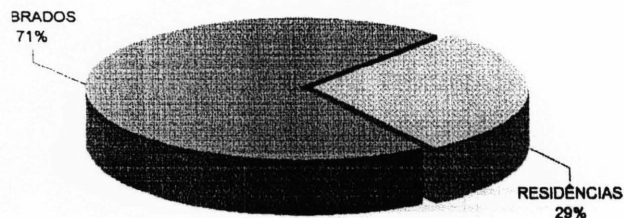
EVOLUÇÃO DOS PREÇOS MÉDIOS DE APARTAMENTOS EM (R\$/m²)



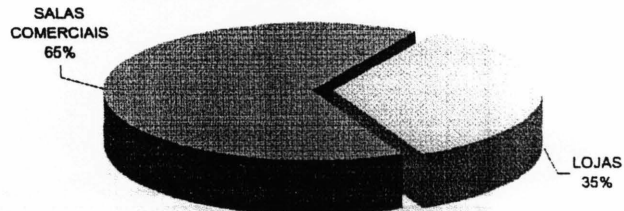


PREÇOS MÉDIO UNITÁRIOS (R\$/m²) DE VENDA DE RESIDÊNCIAS E COMERCIAIS, SEGUNDO O TIPO E SETOR (MAIO DE 2005)							
RESIDÊNCIAS	RESIDÊNCIAS	SOBRADOS	GERAL P/SETOR	COMERCIAIS	LOJAS	SALAS COMERCIAIS	GERAL P/SETOR
SETOR I				SETOR I	1.599,77	1.852,92	1.726,35
SETOR II		1.468,36	1.468,36	SETOR II	1.192,87	1.130,55	1.161,71
SETOR III		1.241,67	1.241,67	SETOR III	1.795,93	1.236,07	1.516,00
SETOR IV		1.209,00	1.209,00	SETOR IV	1.494,38	1.399,78	1.447,08
SETOR V	1.094,02	977,52	1.035,77	SETOR V			
SETOR VI		948,10	948,10	SETOR VI			
SETOR VII		844,83	844,83	SETOR VII			
SETOR VIII	1.741,26	860,54	1.300,90	SETOR VIII			
SETOR IX				SETOR IX			
SETOR X		1.015,82	1.015,82	SETOR X			
SETOR XI		901,82	901,82	SETOR XI			
SETOR XII				SETOR XII			
GERAL P/TIPO	1.417,64	1.051,96		GERAL P/TIPO	1.520,74	1.404,83	

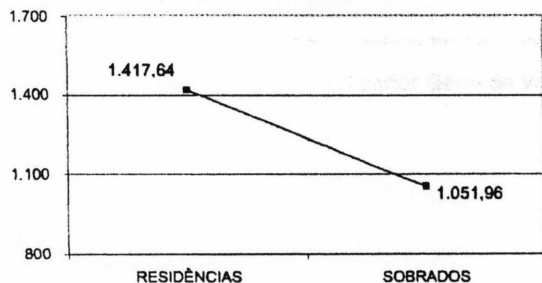
TOTAL DE EMPREENDIMENTOS POR TIPO



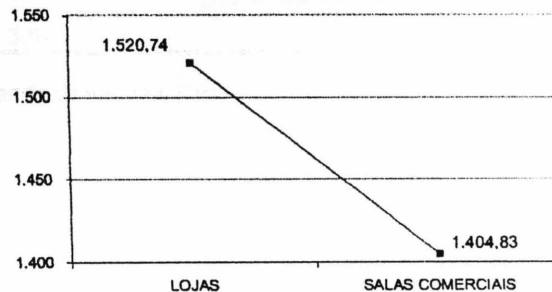
TOTAL DE EMPREENDIMENTOS POR TIPO



MÉDIA GERAL RESIDÊNCIAS



MÉDIA GERAL COMERCIAL



EXPLICATIVAS:

Preços Médios em Reais por metro quadrado (R\$/m²), referem-se a unidades novas (pronta e/ou em construção), que varia conforme o andar, posição no pavimento (frente/fundos/ensolação/etc.) entre outros detalhes do empreendimento, inclusive data de entrega, localização do construtor e/ou incorporador, etc.



IVVI

INDICADOR DE VELOCIDADE DE VENDAS DE IMÓVEIS NOVOS

RELATÓRIO
Mês de Referência: MAIO DE 2005
(RESULTADOS EM %)

IVVI GERAL ➔ **7,08**

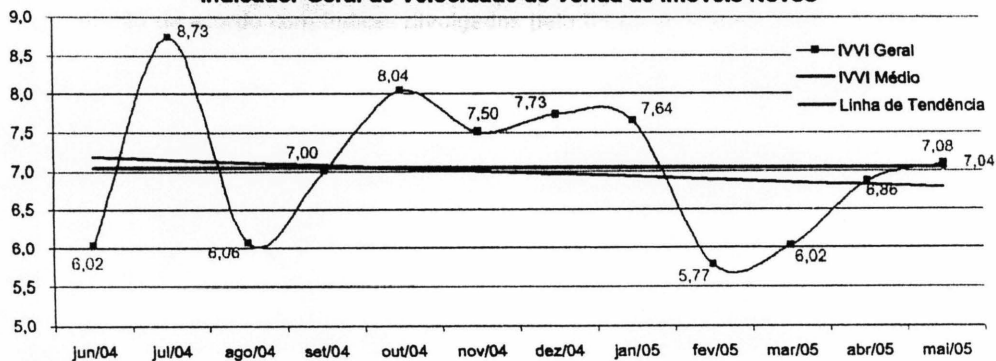
RESIDENCIAL

GERAL RESIDENCIAIS	7,88	
GERAL APARTAMENTOS	7,08	(**) sem LOFT
APARTAMENTOS DE 1 DORMITÓRIO	7,06	
APARTAMENTOS DE 2 DORMITÓRIOS	6,25	
APARTAMENTOS DE 3 DORMITÓRIOS	10,21	
APARTAMENTOS DE 4 OU + DORMITÓRIOS	10,16	
LOFT	1,22	
GERAL RESIDÊNCIAS/SOBRADOS	13,91	(Condomínios)
RESIDÊNCIAS TÉRREAS	13,33	(Condomínios)
SOBRADOS	14,15	(Condomínios)

COMERCIAL

GERAL COMERCIAIS	3,98
SALAS COMERCIAIS	4,04
LOJAS	3,57

Indicador Geral de Velocidade de Venda de Imóveis Novos



NOTAS EXPLICATIVAS:

- 1) Os resultados apresentados encontram-se em percentuais (%).
- 2) Utiliza-se como base de informações o cadastro de imóveis novos à venda, na cidade de Curitiba. O relatório é elaborado com base na comercialização do mês anterior.
- 3) Os indicadores representados por asterisco (*), referem-se a número de imóveis não significativo.

ANEXO III

PIB e Produto da Construção - Brasil
Taxa de crescimento acumulada no ano - %

Ano	Trimestre	PIB Brasil	Construção civil
1999	I	0,40	-4,63
	II	0,15	-4,87
	III	0,35	-4,11
	IV	0,81	-3,22
2000	I	4,07	2,99
	II	4,76	2,77
	III	4,58	2,92
	IV	4,36	2,98
2001	I	4,33	4,31
	II	3,17	2,15
	III	2,16	-0,64
	IV	1,31	-2,66
2002	I	-0,80	-8,80
	II	0,10	-6,80
	III	0,90	-4,60
	IV	1,90	-1,80
2003	I	1,90	-0,90
	II	0,40	-6,00
	III	0,40	-4,30
	IV	0,50	-5,20
2004	I	4,00	-0,80
	II	4,80	2,90
	III	5,30	5,90
	IV	5,20	5,70
(*)2005	I	4,00	6,10
	II	3,50	4,50
	III	3,40	4,40
	IV	3,50	5,20

Fonte: IBGE e Boletim Conjuntural IPEA - Março/2005.

(*) Previsão de acordo com índices divulgados pelo IPEA - março de 2005.

**PIB (Valor Adicionado Bruto)
Preços correntes (Em R\$ milhões)**

Ano	Brasil	Const Civil	Indústria
1990	11,549	0,771	3,842
1991	60,286	3,768	19,151
1992	640,959	43,130	218,774
1993	14.097	1.044	5.258
1994	349.205	28.296	123.692
1995	646.192	52.708	209.688
1996	778.887	66.143	241.182
1997	870.743	77.359	274.761
1998	914.188	83.181	284.142
1999	973.846	81.100	310.074
2000	1.101.255	88.912	368.474
2001	1.198.736	91.006	401.174
2002	1.346.028	95.469	459.306
2003	1.556.182	100.951	540.890
2004	1.769.202	115.104	615.988
2005(*)	1.967.800

(*) Projeção IPEA para 2005, com base no Boletim Conjuntural nº 68 de Mar/2005.

(...) Dado não disponível.

PIB e Produto da Construção - Brasil			
Taxa de crescimento Real - %			
Ano	Brasil	Const. Civil	Indústria
1991	1,03	-1,19	0,26
1992	-0,54	-6,30	-4,22
1993	4,92	4,49	7,01
1994	5,85	6,99	6,73
1995	4,22	-0,43	1,91
1996	2,66	5,21	3,28
1997	3,27	7,62	4,65
1998	0,13	1,54	-1,03
1999	0,79	-3,67	-2,22
2000	4,36	2,62	4,81
2001	1,31	-2,66	-0,31
2002	1,93	-1,85	1,50
2003	0,54	-5,20	...
2004	5,20	5,70	...
2005(*)	3,50	5,20	...

Participação do PIB	
Const. Civil no PIB Brasil	
Ano	%
1990	7,76
1991	7,12
1992	7,63
1993	8,26
1994	9,15
1995	9,22
1996	9,52
1997	9,91
1998	10,13
1999	9,36
2000	9,06
2001	8,56
2002	7,96
2003	7,23
2004	7,27

(*) Projeção IPEA para 2005, com base no Boletim Conjuntural nº 68 de Fonte: IBGE e IPEA

(...) Dado não disponível.

Produto Interno Bruto no Paraná**Taxa de crescimento Real %**

Ano	Paraná	Const. Civil	Ano	%
1992	-0,13	-6,71	1992	7,80
1993	10,01	10,99	1993	8,91
1994	5,51	-6,12	1994	11,16
1995	1,78	11,40	1995	13,49
1996	7,24	5,72	1996	12,79
1997	0,89	2,60	1997	14,09
1998	5,30	2,02	1998	14,26
1999	2,32	-1,85	1999	12,48
2000	5,06	1,22	2000	11,26
2001	4,59	-2,56	2001	10,06
2002	1,47	-1,98	2002	9,18

Fonte: IBGE/IPARDES.

Fonte:IBGE/IPARDES

Participação do PIB**Const. Civil no PIB Paraná****PIB (Valor adicionado a preço básico)****R\$ milhão**

Ano	Paraná	Const Civil	Ano	%
1996	45.329,46	5.796,15	1993	5,92
1997	50.244,28	7.080,58	1994	6,10
1998	54.281,07	7.741,46	1995	5,94
1999	58.278,35	7.271,60	1996	6,13
2000	61.141,12	6.885,93	1997	6,07
2001	67.707,13	6.813,53	1998	6,21
2002	77.467,16	7.111,35	1999	6,34

Fonte: IBGE/IPARDES

Participação do PIB Paraná no PIB Brasil - a preço de mercado

2000	5,99
2001	6,07
2002(*)	6,05
2003(*)	6,19

Fonte:IBGE/IPARDES.

(*) Dados preliminares.