

IVANI ANTUNES DA SILVA

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE APOIO AS INFORMAÇÕES
CONTÁBEIS NA GESTÃO DAS INCORPORAÇÕES IMOBILIÁRIAS**

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

**CURITIBA
2007**

DEDICATÓRIA

À minha querida família, pela
compreensão, carinho e amor recebido.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao nosso Deus, pela vida e força de vontade em encarar a vida de forma divina.

Agradeço a todos os professores e mestres do Departamento de Contabilidade – DECONT, da Universidade Federal do Paraná, em especial ao professor Doutor Vicente Pacheco, pelos ensinamentos e orientação para o desenvolvimento desta.

A todos os colegas de sala de aula, e amigos da empresa, que contribuíram direta ou indiretamente, e pelos bons momentos vividos durante esta fase acadêmica.

RESUMO

SILVA, Ivani Antunes da. A Controladoria como Ferramenta de Apoio as Informações Contábeis na Gestão das Incorporações Imobiliárias.

Este estudo busca demonstrar a importância da Controladoria como ferramenta de apoio às informações contábeis na gestão das incorporadoras imobiliárias. Entende-se que uma incorporação imobiliária constitui uma atividade exercida com o propósito em promover e realizar a construção para futura alienação, podendo total ou parcial de edificações, ou até mesmo o conjunto de edificações compostas de unidades autônomas. Desta forma, a atuação da controladoria como ferramenta de apoio as informações contábeis na gestão das incorporações imobiliárias, implementando o planejamento como um processo de reflexão que leva à tomada decisões hoje sobre o que é desejado que aconteça no futuro. Sendo assim, justifica-se a importância da contabilização das receitas e despesas nas empresas atuantes em incorporações imobiliárias, onde tem como finalidade contribuir para um melhor entendimento das análises financeiras e contábeis. A controladoria constitui um elemento fundamental como órgão de linha, sendo responsável pela execução de diversos trabalhos rotineiros devendo obedecer aos princípios fundamentais de contabilidade. Atuando na área operacional, financeira e contábil da empresa. Na gestão de controle financeiro, a mesma pode ser adequadamente considerada antes como uma parte integral de toda a administração do que como uma especialidade de assessoria, relativa às operações de levantamento de recursos. A evolução da gestão financeira vem demonstrando que através da elaboração de planejamento financeiro, o administrador financeiro deve visar o cumprimento dos objetivos da alta administração da empresa. Considera-se incorporação imobiliária 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. Para uma organização manter-se competitiva em seu segmento de mercado, o profissional das áreas de controladoria e finanças devem desenvolver a importância no controle de informações gerenciais.

Palavras-chave: controladoria, ferramenta, incorporação imobiliária, informações contábeis e finanças.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
1 INTRODUÇÃO	01
2 CONTROLADORIA	04
2.1 A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE.....	04
2.2 CONTROLADORIA.....	05
2.2.1 Conceito.....	05
2.2.2 Missão da controladoria.....	07
2.2.3 Controladoria: órgão de gestão empresarial.....	09
2.3 PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA “ <i>CONTROLLER</i> ”.....	10
2.4 A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE CONTROLE GERENCIAL.....	11
2.5 EVOLUÇÃO DA CONTROLADORIA NA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	14
2.6 CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA NA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	16
2.6.1 A função da controladoria na administração financeira	16
2.6.2 Relacionamento com a economia.....	17
2.6.3 Relacionamento com a contabilidade	18
2.6.4 A controladoria na tomada de decisão.....	19
2.7 O PERFIL DO CONTROLLER COMO GESTOR FINANCEIRO	20
2.8 CONTROLADORIA E ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	21
2.8.1 Metodologia da análise das demonstrações contábeis.....	22
2.8.2 Exercício social	23
2.8.3 Empresas limitadas.....	23
2.8.4 Análise de balanço.....	23
3 TÉCNICAS UTILIZADAS NA CONTROLADORIA	31
3.1 CONTROLES INTERNOS	31
3.2 CONTROLES INTERNOS NA ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER....	34
3.3 PROCEDIMENTOS E CONTROLES INTERNOS NA CONTROLADORIA.....	36

4 INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA.....	41
4.1 CONCEITO.....	41
4.2 INCORPORAÇÃO E INSTITUIÇÃO	41
4.3 A ESPECIFICAÇÃO E A CONVENÇÃO.....	42
4.4 DOCUMENTOS NECESSÁRIOS À INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA.....	43
4.5 ASPECTOS LEGAIS DA INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA.....	44
4.6 ATIVIDADES DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA.....	46
4.7 AS ENTIDADES DE CLASSE DO SETOR IMOBILIÁRIO	48
4.8 CRESCIMENTO DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA	49
5 CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como proposta, realizar uma abordagem da Controladoria como ferramenta de apoio às informações contábeis na gestão das incorporadoras imobiliárias.

A incorporação imobiliária constitui uma atividade exercida com a finalidade de promover e realizar a construção para futura alienação, total ou parcial de edificações ou ainda conjunto de edificações compostas de unidades autônomas.

Atualmente muito se fala no papel que a informação possui sobre a realização de negócios entre as firmas. Há afirmações de que a informação significa poder, o que significa que quanto mais informações de qualidade puderem deter, de mais poderio estará dotada uma organização.

Desta forma, a atuação da controladoria está em implementar o planejamento como um processo de reflexão que leva à tomada decisões hoje sobre o que é desejado que aconteça no futuro. O planejamento é essencialmente um processo de criar o futuro que é esperado para empresa. O planejamento é também o modo pelo qual são definidos os caminhos que devem ser seguidos para atingir esses estados futuros desejados.

Analisando o enfoque acima, o problema de pesquisa está delimitado na seguinte questão: Quais as técnicas utilizadas pela controladoria na gestão de empresas que atuam com a incorporação imobiliária, visando melhor análise gerencial para tomada de decisões?

O presente estudo justifica-se pela importância da contabilização das receitas e despesas nas empresas atuantes no setor de construção civil, especificamente na incorporação imobiliária, onde tem como finalidade contribuir para um melhor entendimento das análises financeiras e contábeis, tornando-se de suma importância conhecer por completo a função e atribuições que as demonstrações de custos e despesas proporcionam para uma profunda análise da real situação de uma empresa.

Num mercado tão competitivo, a estagnação por falta de capital pode significar falta de capacidade de pagamento, pois a cada dia que passa, métodos

novos, tecnologias mais sofisticadas são implantadas, tudo com a finalidade de conseguir fatias maiores de mercado.

O presente estudo tem como objetivo geral, demonstrar a importância da controladoria como ferramenta de controle gerencial nas empresas atuantes na construção civil, especificamente como incorporadoras imobiliárias.

Serão abordados os seguintes objetivos específicos:

- Demonstrar através de uma fundamentação teórica, conceito e aplicabilidade da controladoria;
- Identificar abordagens das técnicas de controladoria na gestão de informação e sua importância na gestão de custos e despesas nas empresas de incorporação imobiliária;
- Abordar os conceitos, aplicabilidades e os benefícios atingidos com a incorporação imobiliária;
- Demonstrar a importância da controladoria como ferramenta de controle gerencial, visando contribuir para uma melhor tomada de decisão em busca de resultados satisfatórios para as empresas de incorporação imobiliária.

Como hipóteses de pesquisa apresentam-se:

- O controle das informações praticado pelas empresas de incorporação imobiliária é diferenciado pelo fato das empresas terem um perfil, de receitas e despesas diferentes das demais empresas comerciais com fins lucrativos;
- O responsável pelo controle das demonstrações de custos e despesas referentes às operações praticadas pelas empresas, busca sempre atualizar-se, já que ocorrem freqüentemente mudanças em relação às demonstrações.

A metodologia foi baseada no método indutivo, que consiste uma abordagem das partes, para que seja possível compreender o assunto de uma forma geral. Foi utilizado o método bibliográfico, na busca de uma melhor abordagem teórica da

evolução da controladoria, verificando sua importância, evolução e suas aplicabilidades nas incorporações imobiliárias.

Conforme (LAKATOS, 2001, p.157), esta é a "etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, para se efetuar a coleta dos dados previstos."

Para a coleta de dados, podem-se utilizar os dados de fonte secundários, que são dados já existentes, já coletados por alguém, e por isso mais barato e mais simples, ou podem-se utilizar os dados primários, que são coletados pelo pesquisador e requerem estudo e metodologia adequados para sua obtenção.

A pesquisa bibliográfica pode ser feita não apenas como fase exploratória de um estudo. A profundidade do método bibliográfico, assim como dos métodos qualitativo e quantitativo, depende da dimensão e da complexidade da situação problema. É o problema de pesquisa e o nível de decisão a ser tomada na sua solução que irão determinar a escolha do método. Se o objetivo do estudo é fazer apenas uma reflexão sobre o problema com o auxílio de publicações, documentos e dados secundários sobre o assunto, o método bibliográfico poderá contribuir com sugestões, recomendações e possíveis caminhos alternativos para solução do problema. Isso só será possível, se o estudo bibliográfico seguir a essência do método científico como forma de proceder ao longo de um caminho em busca de solução para um problema, sendo este lógico, racional, sistematizado, com início, meio e fim. (LAKATOS, 2001)

Um trabalho bibliográfico, que não fique apenas na descrição linear, panorâmica e fragmentada de um tema, poderá, sim, apresentar contribuições importantes de interesse coletivo. O método não é a verdade científica em si. É apenas o caminho a ser seguido em direção ao objetivo a ser atingido, ou seja, resolver o problema ou levantar hipóteses para futuros estudos.

Definido o roteiro da pesquisa, o método bibliográfico consiste em selecionar o material para leitura e resenha que irá contribuir para análise, síntese e conclusão sobre a situação problema.

2 CONTROLADORIA

2.1 A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE

Contabilidade é a ciência (ou técnica) que estuda, controla e interpreta os fatos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante registro, demonstração expositiva e revelação desses fatos, com o fim de fornecer informações sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Esse estudo, feito através da Contabilidade, abrange todo e qualquer patrimônio, seja ele pertencente a um indivíduo ou a uma entidade de qualquer natureza. Quando aplicado ao estudo dos patrimônios pertencentes às empresas mercantis, é chamado Contabilidade Comercial, ou seja, a Contabilidade Geral aplicada às empresas comerciais.

Daí se conclui que o campo de aplicação da Contabilidade Comercial é constituído pelas empresas comerciais, que possuem características que as distinguem das demais empresas, a Contabilidade Comercial deverá ser assim chamada quando os registros e as demonstrações por ela procedidos evidenciarem essas características, que se consubstanciam na compra e venda de mercadorias, com objetivo de lucro.

Para Martins (1996) a informação contida nas demonstrações é de grande importância para várias partes interessadas, que precisam ter medidas relativas da eficiência operacional da companhia. A análise de índices financeiros envolve métodos de calcular e interpretar para avaliar o desempenho da empresa. Os insumos básicos para a análise de índices são as demonstrações do resultado do exercício e o balanço patrimonial da empresa.

A análise de índices das demonstrações financeiras da empresa é de interesse dos acionistas, credores, assim como da própria administração da empresa. Tanto os acionistas atuais quanto os potenciais estão interessados nos níveis correntes e futuro de risco e retorno da empresa que vão afetar diretamente o preço das ações. Os credores da empresa estão principalmente interessados na

liquidez a curto prazo da companhia, assim como na sua capacidade de realizar os pagamentos de juros e do principal.

2.2 CONTROLADORIA

2.2.1 Conceito

Entende-se que a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão administrativa/financeira de uma empresa.

Segundo FIGUEIREDO (1997), “pode-se entender controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidade lucrativa”.

O moderno conceito de Controladoria é um conjunto de procedimentos eficientes e eficazes capaz de organizar e reportar dados e informações relevantes e exercer uma força capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade. O órgão administrativo controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Uma revisão da literatura e da prática empresarial, ao longo dos anos, tem indicado que as responsabilidades e as atividades básicas podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- Planejamento;
- Controle;
- Informação;
- Contabilidade;
- Outras funções.

A controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional. Para alcançá-la, é preciso que sejam definidos modelos que

eficientemente conduzam ao cumprimento de sua missão (BALLESTERO ALVAREZ, 1996).

Dentro do âmbito de uma pequena empresa a Controladoria é visualizada sob dois enfoques: como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteados definidos no modelo de gestão do sistema empresa e também em uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

A controladoria é um órgão de linha e como tal, responsável pela execução de diversos trabalhos rotineiros devendo obedecer aos princípios fundamentais de contabilidade. Atuando na área operacional, financeira e contábil da empresa.

Desta forma, as pequenas empresas procuram utilizar a Controladoria como uma ferramenta gerencial, isto é, aplicá-la como um conjunto de procedimentos eficientes e eficazes capaz de organizar e reportar dados e informações relevantes e exercer uma força capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.

A Controladoria tem como principal definição a avaliação das mutações das demonstrações financeiras e contábeis, para tomada de decisões pelos gestores, exemplificativamente: avaliar a empresa no que diz respeito a financiamento junto às empresas de crédito, e nos diversos níveis para emitir opiniões seguindo para isto os princípios e convenções de contabilidade, obedecendo à legislação em vigor, criando assim uma doutrina dentro da entidade.

A pequena empresa pode utilizar a controladoria com a missão de zelar pela continuidade da mesma, envolvida com a busca da eficácia organizacional, assim, assegurando a otimização do resultado global.

Este campo de atuação para os profissionais de contabilidade requer o conhecimento e o domínio de conceitos de outras disciplinas, como administração, economia, estatística, informática etc.

O estudo da controladoria deve ser observado a partir de dois vértices. O primeiro como ramo do conhecimento responsável pela definição da base conceitual e o segundo como órgão administrativo responsável pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações. A controladoria como ramo do conhecimento permite a definição do modelo de gestão

econômica e o desenvolvimento e construção dos sistemas de informações num contexto de Tecnologia de Gestão.

Enquanto, unidade administrativa a controladoria é responsável pela coordenação e disseminação da tecnologia de Gestão, além de aglutinar e direcionar os esforços dos demais gestores à otimização do resultado da organização. Neste sentido, podemos definir como missão da controladoria: Assegurar a otimização do resultado econômico da organização (Catelli, 1999, p. 370-372).

Para atingir a missão a controladoria é responsável pela execução das seguintes atividades: a) desenvolvimento de condições para a realização da gestão econômica, b) subsídio ao processo de gestão com informações em todas as suas fases, c) gestão dos sistemas de informações econômicas de apoio às decisões, e d) apoio à consolidação, avaliação e harmonização dos planos das áreas (CATELLI, p. 372).

2.2.2 Missão da controladoria

Segundo Sandra Figueiredo (1997:26), “a controladoria possui a missão de zelar pela continuidade da empresa, envolvida com a busca da eficácia organizacional, assim, assegurando a otimização do resultado global”.

Este campo de atuação para os profissionais de contabilidade requer o conhecimento e o domínio de conceitos de outras disciplinas, como administração, economia, estatística, informática etc.

No processo de interação da empresa com os diversos agentes começa a surgir uma série de fenômenos econômicos, sociais, políticos, educacionais, tecnológicos e regulatórios, fazendo com que as necessidades da empresa em busca de sua eficácia transcendam os conceitos oferecidos pela administração, contabilidade e economia, isto para o processo de tomada de decisão que é seqüência lógica de etapas que expressam a racionalidade com a qual os gestores buscam soluções ótimas para os problemas da empresa. A abordagem do processo de tomada de decisão percorre as seguintes fases:

- 1 - definição do problema;
- 2 - obtenção dos fatos;
- 3 - formulação das alternativas;
- 4 - ponderação e decisão;

O *controller* tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde ir e quais os caminhos que devem ser seguidos.

Kanitz (1976) afirma que, “os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao *controller* são predominantemente de natureza quantitativa, físicas, monetárias ou ambas”.

Segundo Hernández (1997, p. 16) “(...) a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão (...)”.

Nakagawa (1995, p. 25) comenta que:

(...) A missão da controladoria é a satisfação de fazer com qualidade as necessidades dos gestores em vir a evidenciar atividades para o desenvolvimento da entidade. A missão pode ser, ainda, expressa em termos de uma necessidade de qualidade de produtos e serviços. A filosofia de planejamento de uma empresa, na opinião de *ACKOFF, Russel L.* pode ser da satisfação. Geralmente a missão da Controladoria está relacionada numa empresa com as vendas, lucros, retorno sobre o investimento, participação no mercado etc.

A missão da Controladoria está diretamente direcionada aos resultados desejados, planejados e obtida a tempo determinado. Entende-se assim, que em determinado ponto numa demonstração de uma entidade na qual é detectado um problema por alguma razão, será elaborado um relatório aos gestores para que a partir de determinado momento, um novo planejamento será elaborado para “por exemplo” aumentar as disponibilidades da empresa por um período para que ela tenha capacidade de quitar seus compromissos em curto prazo, sem que para isso,

tenha que fazer operações bancárias em curto prazo para sua liquidação, ou ainda, adquirir um bem do ativo imobilizado, com financiamento em longo prazo junto à instituição de créditos e poder liquidar suas parcelas sem que comprometam suas reservas.

2.2.3 Controladoria: órgão de gestão empresarial

O órgão administrativo controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Segundo Sandra Figueiredo (1997, p. 27):

(...) Embora o delineamento da função, do órgão e da posição do executivo possa variar de uma empresa para outra, existe um conceito que é comumente observado quanto ao executivo: O *Controller* é o chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, embora suas funções não tenham que se restringir apenas às funções contábeis e que mais se espera é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais (...).

Uma revisão da literatura e da prática empresarial, ao longo dos anos, tem indicado que as responsabilidades e as atividades básicas podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- Planejamento;
- Controle;
- Informação;
- Contabilidade;
- Outras funções.

A controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional. Para alcançá-la, é preciso que sejam definidos modelos que eficientemente conduzam ao cumprimento de sua missão.

Segundo Hernandez (1997, p. 32) "(...) o processo decisório é influenciado

pela atuação da Controladoria através das informações de planejamento e controle”.

As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informações que suportem estas decisões. O papel da controladoria, portanto é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. No planejamento operacional, cabe a Controladoria desenvolver um modelo baseado no sistema de informação que atua, integrando-o para a otimização das análises.

Segundo Nakagawa (1995, p. 31):

(...) Embora filosoficamente seja útil discutir o conluio entre a teoria da maximização do lucro e a teoria da sobrevivência da empresa, ou o conflito entre os que alegam que os objetivos de uma empresa são resultantes do consenso negociado entre seus principais executivos e os que alegam que as empresas como instituições econômicas podem também, possuir objetivos próprios, o que é importante, na verdade, é não perder de vista que os resultados econômicos são meios para a empresa atingir eficazmente sua gestão empresarial (...).

As empresas devem tomar suas decisões acertadamente, com isso às informações contidas em relatórios devem ser práticas e objetivas. Visando solucionar problemas detectados, os autores discordam: um diz que a tomada de decisão é influenciada pelos relatórios e outro diz que deve discutir com seus diretores e negociar as tomadas de decisões.

2.3 PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA “CONTROLLER”

Para Nakagawa (1993, p.14), o *controller* desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

A prática de Contabilidade Gerencial, bem como avaliar o método de contabilização e conciliação de contas se concentram as maiores complexidades e dificuldades de aplicação. Todavia, apresenta resultados significativamente mais adequados.

Esse critério traz reflexos relevantes nas demonstrações financeiras de muitas empresas, com repercussões positivas, particularmente no mercado de capitais, pois as empresas reconhecem os resultados de seus investimentos relevantes em coligadas e controladas, definidos adiante, no momento em que tais resultados são gerados naquelas empresas, e não somente no momento em que são distribuídos na forma de dividendos, como ocorre no método de custo.

O objetivo da consolidação contábil é o de apresentar as demonstrações financeiras da controladora e suas controladas como se o grupo fosse uma única empresa. Esse fato por si só nos leva à conclusão quanto à necessidade de que empresas tenham critérios contábeis uniformes entre si. Caso contrário pode-se estar somando ativos, passivos, receitas e despesas apuradas com critério; avaliação e registro diferentes entre si.

2.4 A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE CONTROLE GERENCIAL

A controladoria tem condições de avaliar a situação estática da empresa em determinado momento e com isto, emitir relatórios com sugestões para que haja mudanças satisfatórias em percentuais e em números para o bom desenvolvimento desta. Ao pleitear uma linha de crédito, a controladoria da empresa terá um papel fundamental que é mostrar para sua diretoria as verdadeiras condições a curto e em longo prazo, mostrando se necessário gráfico com a evolução de seu desenvolvimento no mercado atuante e suas condições de vir a mudar o seu comportamento em prazo pré-definido.

A confiabilidade nestes relatórios será fundamental para a tomada de decisão, pois através destes a empresa poderá visualizar suas reais condições de efetuar empréstimos sem que estes venham a onerar suas contas gráficas.

A análise lucrativa propiciada pelos clientes é um aspecto-chave do sistema de contabilidade gerencial. Clientes, como consumidores finais de um produto da empresa, fornecem foco e propósito únicos para as atividades organizacionais ou cadeia de valores.

Os três processos dos fatores críticos de sucesso, que reflete o que a maioria dos clientes quer, são serviços, qualidade e custo. Chamamos as medidas que a empresa usa para medir o desempenho de seus fatores críticos de sucesso de indicadores críticos de desempenho.

Serviços referem-se tanto aos aspectos tangíveis de um produto, tais como desempenho, gosto e funcionalidade, quanto a seus aspectos intangíveis, como os clientes foram tratados antes, durante, e após a compra. Resumindo, serviço é tudo que é prometido sobre o produto que o cliente recebe e valoriza (KAPLAN, 1997).

Identificação dos processos internos críticos na qual a organização deve alcançar a excelência. Dentre estes processos, podem ser destacados os tradicionais, como custo, qualidade, tempo e alguns mais recentes, como inovação através de pesquisa e desenvolvimento, e serviços pós-venda.

Segundo Kaplan (1997) as medidas sob a perspectiva do processo empresarial interno, executivos enfatizam medidas para os processos internos que terão maior impacto em aumentar relações com os clientes e alcançar os objetivos financeiros organizacionais.

Pelas considerações feitas a respeito da nova maneira de visualizar custos, percebe-se uma tendência de união de diferentes áreas antes observadas como partes que desempenham funções isoladas num todo. Esta união tende a gerar uma força sinérgica para direcionar a organização ao alcance de seus objetivos, que em última análise ainda continuam sendo financeiros.

Os indicadores não-financeiros devem desempenhar um papel-chave nesse sentido, sendo eles, normalmente, relacionados às atividades, fonte de toda dinâmica do comportamento dos custos (geradores de custo).

Os custos refletem os recursos que a empresa usa para fornecer produtos e serviços. Realizando as mesmas coisas com menos recursos e, portanto, menores custos, significam que a empresa está tornando-se mais eficiente. O custo é importante por causa da relação entre o custo do produto e seu preço. Em longo prazo, o preço recebido por um produto deve cobrir seus custos, ou a empresa irá parar de produzir aquele produto. Já os clientes comprarão o produto com o menor preço, se todas as outras coisas permanecerem iguais, mantendo-se os custos em

um mínimo, resultará numa empresa com uma poderosa vantagem competitiva (KAPLAN, 1997).

Neste contexto, a contabilidade por atividades é aplicada com sucesso. O custeio por atividades surgiu nos Estados Unidos há alguns anos, formalizado pelos professores Robert Kaplan e Robin Cooper, com o objetivo principal de aprimorar a alocação dos custos e despesas indiretas aos produtos.

A contabilidade por atividades tem por objetivo o cálculo do custo das atividades que integram os processos de produção, bem como sua vinculação aos objetos de custos na condição de direcionadores. Por esta razão, a contabilidade por atividades convém muito bem para o cálculo do custo dos produtos quando os custos indiretos de fabricação são elevados e é grande a variedade de produtos (KAPLAN, 1997)

Kaplan (1997) descreve que a análise de atividades identifica atividades significativas de uma empresa para estabelecer uma base para descrever com precisão as operações do negócio e determinar seu custo e desempenho. A análise de atividades decompõe uma grande e complexa organização em suas atividades elementares.

A abordagem da contabilidade por atividades para gerenciamento de custos divide uma empresa em atividades. Uma atividade descreve o que uma empresa faz – a forma como o tempo é gasto e os produtos do processo. A principal função de uma atividade é converter recursos (material, mão-de-obra e tecnologia) em produtos e serviços. A contabilidade por atividades identifica as atividades desenvolvidas em uma empresa e determina seus custo e desempenho (tempo e qualidade).

As informações sobre custos e desempenho das atividades conduzem à transição para a gestão por atividades. A contabilidade por atividades disponibiliza uma série de indicadores de performance do processo e das atividades, que formam a base para a gestão por atividades.

Segundo KAPLAN (1997) a contabilidade por atividades fornece informações precisas sobre os custos de atividades e processos de negócios e os custos de produtos, serviços e clientes. Além disso, ela fornece informações para o controle

operacional e de aprendizado, inclusive com informações não-financeiras, para suas atividades de aprimoramento e resolução de problemas.

Além da possibilidade de preparar demonstrações periódicas a partir de sistemas gerenciais, a contabilidade por atividades integra informações baseadas na atividade, com dados financeiros e não financeiros.

2.5 EVOLUÇÃO DA CONTROLADORIA NA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A evolução da controladoria na Administração Financeira postula que a demanda de recursos de capital e as decisões sobre despesas que dão origem a essa demanda são determinadas em outro setor da organização, atribuindo à política financeira tão-somente a tarefa de determinar como esses recursos podem ser obtidos, de uma maneira melhor, pela combinação das fontes disponíveis. (GITMAN, 1997)

A Administração Financeira pode ser adequadamente considerada antes como uma parte integral de toda a administração do que como uma especialidade de assessoria, relativa às operações de levantamento de recursos. Muitos consideram a função financeira e a contábil dentro de uma empresa como sendo virtualmente a mesma. Embora haja uma relação íntima entre essas funções exatamente como há um vínculo estreito entre Administração Financeira e economia, a função contábil é melhor visualizada como um insumo necessário à função financeira, isto é, como uma função da Administração Financeira.

Esta visão está de acordo com a organização tradicional das atividades de uma empresa em três áreas básicas - Produção, Finanças e Mercadologia. Em geral considera-se que a função contábil deve ser controlada pelo vice-presidente financeiro. Contudo, há duas diferenças básicas de perspectiva entre a Administração Financeira e a Contabilidade - uma se refere ao tratamento de fundos e a outra, à tomada de decisão.

O contador cuja função básica é desenvolver e fornecer dados para verificar a importância em avaliar o desempenho da empresa, apurar sua situação financeira e pagamentos, difere do administrador financeiro na maneira como verificar os fundos

da empresa. O contador, usando certos princípios padronizados e geralmente aceitos, prepara as demonstrações financeiras com base na premissa de que as receitas devem ser reconhecidas por ocasião das vendas e as despesas, quando incorridas. (GITMAN, 1997)

O administrador financeiro precisa olhar além das demonstrações financeiras da sua companhia para perceber problemas que estão surgindo ou já existem. A falta de fluxo de caixa para a Companhia Thomas originou-se da conta a receber não cobrada. O administrador financeiro, centrando a atenção no fluxo de caixa, deveria ser capaz de evitar a insolvência e alcançar os objetivos financeiros da empresa.

Durante os últimos dez anos, registrou-se a tendência de um número cada vez maior de executivos de cúpula surgirem da área financeira. Em resposta a esta tendência, a maioria das universidades tem experimentado um número crescente de matrículas nos programas financeiros, tanto em nível de graduação quanto de pós-graduação.

Para obter a necessária compreensão da função financeira é preciso examinar detalhadamente o seu papel dentro da empresa, as funções-chave do administrador financeiro e seu objetivo global.

Quando alguém dispõe a investir sua poupança em uma empresa, em vez de aplicá-la em alternativas mais seguras, está disposto a assumir certo risco em troca de um aumento no seu patrimônio ou riqueza pessoal.

Assim, pode-se admitir que o objetivo primordial de cada empresa seja o de maximizar a riqueza de seus proprietários. Essa riqueza é representada pelo valor de mercado da empresa, ou seja, pelo Preço que seria alcançado na venda dos direitos de participação no seu capital social.

Poder-se-ia imaginar que tal valor seria determinado pela diferença entre os ativos e as dívidas que corresponde ao patrimônio líquido. Tal raciocínio estaria incorreto, porque a expressão monetária do patrimônio líquido decorre de registros contábeis dos valores históricos de transações realizadas. Esta assertiva continua válida mesmo quando é efetuada a correção monetária de determinados itens do balanço que corresponde apenas à restauração dos valores históricos em fase de perda de poder aquisitivo da moeda. (GITMAN, 1997)

Em mercados de capitais plenamente desenvolvidos, as cotações alcançadas pelas ações nas bolsas de valores devem refletir o valor de mercado das empresas. Nos momentos de desequilíbrio, tais cotações podem apresentar-se super ou subavaliadas, porém em médio prazo os preços das ações demonstram quanto o mercado está disposto a pagar pelas frações do capital de cada empresa.

2.6 CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA NA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A Administração Financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro numa empresa. Os administradores financeiros administram ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles desempenham uma variedade de tarefas, tais como orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimentos e captação de fundos. Nos últimos anos, as mudanças no ambiente econômico e regulatório, elevaram a importância e a complexidade das responsabilidades do administrador financeiro. Outra tendência recente tem sido a globalização das atividades empresariais.

O Analista Financeiro é responsável pela preparação e análise dos planos financeiros e orçamentários da empresa. Outras responsabilidades incluem previsão financeira, análise financeira de desempenho baseada em índices e trabalho em conjunto com a Contabilidade.

2.6.1 A função da controladoria na administração financeira

Numa visão organizacional, a dimensão e a importância da função da Administração Financeira dependem do tamanho da empresa. Em empresas pequenas, a função financeira é geralmente exercida pelo departamento de contabilidade. À medida que a empresa cresce, é necessário um departamento próprio, dirigido pelo Vice-Presidente de Finanças e diretamente subordinado ao presidente ou ao executivo principal da empresa. O tesoureiro é responsável

geralmente por atividades como planejamento financeiro e obtenção de fundos, decisões sobre investimentos de capital, administração de caixa, de crédito e do fundo de pensão. O mesmo reporta-se ao Vice - Presidente de finanças.

Segundo GITMAN (2001, p.39) pessoas que atuam em todas as áreas de responsabilidade dentro da empresa vão interagir com a área financeira para conseguir realizar seus trabalhos. Para o administrador financeiro fazer adequadas previsões e tomar decisões úteis, ele tem de estar disposto e ser capaz de interagir com indivíduos em outras áreas da empresa. A função da administração financeira pode ser descrita de forma geral ao se considerar seu papel dentro da organização, sua relação com a economia e a contabilidade, assim como as principais atividades do administrador financeiro.

2.6.2 Relacionamento com a economia

O campo de finanças está estreitamente relacionado ao da Economia. Visto que a maioria das empresas opera dentro da Economia. O administrador financeiro deve compreender o arcabouço econômico e estar atento às conseqüências dos vários níveis de atividade econômica e das mudanças na política econômica.

Segundo GITMAN (2001, p. 39) o campo de finanças se relaciona estreitamente com a economia. Administradores financeiros devem entender o quadro geral da economia e estar alertas para as conseqüências da variação dos níveis de atividade econômica, assim como para mudanças na política econômica. Eles devem também ser capazes de usar teorias econômicas como linhas mestras para uma gestão de negócios eficiente. O princípio econômico mais importante usado no gerenciamento de finanças é a *análise marginal*, na qual as decisões financeiras devem ser amparadas e as ações executadas somente quando os benefícios adicionais excederem os custos somados. Quase todas as decisões financeiras, em última análise, chegam a uma avaliação dos benefícios marginais e dos custos marginais.

2.6.3 Relacionamento com a contabilidade

As atividades financeiras e contábeis de uma empresa estão, geralmente, sob o comando do vice-presidente financeiro. As diferenças básicas entre finanças e contabilidade são: ênfase no fluxo de caixa e na tomada de decisão.

O contador prepara as demonstrações financeiras, que reconhecem as receitas no momento da venda e das despesas, quando incorridas. Conhecido como “regime de competência”.

O administrador financeiro enfatiza o fluxo de caixa, ou seja, entradas e saídas de caixa, mantendo a solvência da empresa, analisando e planejando o fluxo de caixa para satisfazer as obrigações e adquirir os ativos necessários ao cumprimento dos objetivos da empresa. “Regime de caixa”.

Segundo GITMAN (2001, p. 40) as atividades de finanças (diretor tesoureiro) e de contabilidade (*controller*) da empresa estão sob controle do vice-presidente de finanças (...) essas funções se relacionam proximamente e geralmente se sobrepõem. A administração financeira e a contabilidade não são facilmente distinguíveis.

Em empresas pequenas, o *controller* muitas vezes é responsável pela função financeira. Em grandes empresas, muitos contadores estão envolvidos proximamente em várias atividades financeiras.

A principal função do contador é desenvolver e prover dados para mensurar a performance da empresa, avaliando sua posição financeira para o pagamento de impostos. Usando os princípios geralmente aceitos, o contador prepara demonstrações financeiras que reconhecem a receita no momento em que os gastos são incorridos. Essa abordagem é referida como *regime de competência*.

O gerente financeiro, por outro lado, enfatiza principalmente os fluxos de caixa, a entrada e saída de dinheiro. Ele mantém a solvência da empresa através do planejamento dos fluxos de caixa necessários para satisfazer suas obrigações e adquirir os ativos necessários para alcançar as metas da empresa. O gerente financeiro usa o *regime de caixa* para reconhecer as receitas e gastos somente com relação aos fluxos de entrada e saída reais de caixa.

2.6.4 A controladoria na tomada de decisão

Outra grande diferença entre Finanças (Controladoria) e Contabilidade: é a tomada de decisão. O contador fornece dados consistentes e de fácil interpretação sobre as operações passadas, presentes ou futuras da empresa. O administrador financeiro utiliza esses dados, na forma como se apresentam ou após realizar alguns ajustes, e os toma como importante insumo ao processo de tomada de decisão.

Segundo GITMAN (2001, p. 40) a segunda maior diferença entre finanças e contabilidade diz respeito à tomada de decisões. Contadores dedicam a maior parte de sua atenção à coleta e à apresentação de dados financeiros. Administradores financeiros avaliam as demonstrações contábeis, desenvolvem dados adicionais e tomam decisões baseadas na sua avaliação dos resultados e riscos associados. Contadores fornecem dados desenvolvidos de forma consistente sobre as operações passadas, presentes e futuras da empresa. Administradores financeiros usam esses dados na forma bruta, ou após certos ajustes e análises, como um importante insumo para o processo de tomada de decisões.

Segundo GITMAN (2001, p. 41), decisões de investimento determinam tanto a combinação quanto o tipo de ativos localizado no lado esquerdo do balanço. A combinação se refere à proporção de unidades monetárias em ativos circulantes e fixos. Uma vez que o “mix” é estabelecido, o gerente financeiro tenta manter níveis otimizados de cada tipo de ativo circulante. O gerente financeiro também decide quais ativos fixos adquirirem e quando os ativos fixos existentes precisam ser modificados, substituídos ou liquidados. Essas decisões são importantes, pois elas afetam o sucesso da empresa na consecução de suas metas.

Segundo GITMAN (2001, p. 42) decisões de financiamento lidam com a parte direita do balanço da empresa e envolvem duas áreas importantes. Primeiramente, a combinação mais apropriada entre financiamentos a longo e curto prazo deve ser estabelecida. Uma segunda e igualmente importante questão diz respeito às quais fontes de financiamento a curto ou em longo prazo são melhores em um dado período. Muitas dessas decisões são ditadas pela necessidade, mas algumas exigem uma análise profunda das alternativas de financiamento, seus custos e suas

implicações em longo prazo. Mais uma vez, o efeito das decisões sobre o alcance dos objetivos é o mais importante.

2.7 O PERFIL DO CONTROLER COMO GESTOR FINANCEIRO

Segundo GITMAN (2001) o trabalho do administrador financeiro exige que ele inclua em seus pontos de vista os pontos de vista do chefe de cada divisão de sua organização, exige que ele também veja todos os problemas apresentados, não só do ponto de vista de sua capacidade de financiar o projeto.

Analisar o aumento ou a redução das despesas, avaliar adequadamente os prováveis aumentos dos ganhos e comparar as possíveis vantagens operacionais da execução do projeto inteiro, com o custo do capital necessário para financiá-lo, a determinação da capacidade de prover esse capital e os métodos pelos quais irá provê-lo são alguns dos problemas do administrador financeiro.

O dever fundamental de um administrador financeiro exige uma constante percepção de suas responsabilidades para com os proprietários da empresa. A apreciação adequada dessa responsabilidade primordial consiste que o capital investido tenha um retorno satisfatório e que seja empregado mais capital para as expansões necessárias produzirem o mesmo resultado.

O mundo empresarial está sendo afetado por tendências poderosas que obrigam as empresas a se reinventarem. Assiste-se a uma incontestável alteração do recurso estratégico: A informação, o conhecimento, a criatividade, o sentido de oportunidade, são recursos estratégicos que assumem redobrada importância. Paralelamente observa-se uma incontestável perda de importância dos níveis intermediários de gestão. Os gestores e dirigentes intermediários estão a perder a corrida da produtividade a favor da tecnologia inteligente.

Desta forma, a evolução da gestão financeira vem demonstrando que através da elaboração de planejamento financeiro, o administrador financeiro deve visar o cumprimento dos objetivos da alta administração da empresa. Em suma, o administrador preocupa-se com o fluxo e se encarrega da análise de dados para a tomada de decisões.

2.8 CONTROLADORIA E ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Um método aparentemente direto é a definição daquele âmbito como sendo as tarefas executadas pelo tesoureiro, que é, em qualquer empresa, o mais notório empregado do setor financeiro. O problema dessa definição empírica é que as responsabilidades dos tesoueiros variarem bastante nas diversas organizações. Apesar de ser verdade que o tesoureiro sempre desempenha algum tipo de funções financeiras, também é importante para a Administração Financeira.

A missão da Contabilidade encerra se com a preparação das demonstrações formais destinadas à divulgação externa, a saber, (IUDÍCIBUS, 1998):

- Balanço Patrimonial,
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido;
- Demonstração do Resultado de Exercício; e
- Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.

Dada a grande diversidade de práticas organizacionais, a essência das funções financeiras, que deve ser encontrada no que se refere ao trabalho do tesoureiro, consiste somente em responsabilidades rotineiras, que são melhores classificadas como funções administrativas acidentais às finanças, e não se classificam como Administração Financeira propriamente dita.

As definições do âmbito da administração financeira formam três grandes grupos. Um deles afirma que as finanças se relacionam com o dinheiro e que, uma vez que todas as transações empresariais envolvem dinheiro, direta ou indiretamente, as finanças dizem respeito a quase todas as atividades de uma empresa. A maioria dos autores concorda que essa definição é muito ampla para ser significativa.

No outro extremo encontra-se a definição relativamente restrita, segundo a qual a Administração Financeira trata da obtenção e administração dos recursos financeiros utilizados. Esse é o ponto de vista que tem tradicionalmente dominado os trabalhos acadêmicos sobre Administração Financeira. Tal como a definição da palavra "finanças", encontrada nos dicionários, ela concentra sua atenção quase exclusivamente na obtenção de recursos financeiros, abrangendo uma discussão

dos instrumentos, das instituições e das práticas através dos quais aqueles recursos são obtidos, bem como das relações legais e contábeis entre a empresa e suas fontes de recursos financeiros, inclusive a redistribuição da renda.

2.8.1 Metodologia da análise das demonstrações contábeis

Após selecionar as Demonstrações Contábeis a serem analisadas, averiguamos a qualidade dessas demonstrações e efetuamos a reclassificação das contas. (MATARAZZO, 1998)

O passo seguinte é selecionar um conjunto de Índices/Indicadores que melhor se ajuste ao tipo de análise.

Após o cálculo dos Índices/Indicadores, o correto é comparar esses indicadores aos de outras empresas do mesmo ramo de atividade.

Por ser um exame especializado, a seqüência será a mesma. A etapa de decisão nem sempre estará imediatamente, pois poderá ser tomada por outra pessoa.

As etapas 1, 2 e 3 devem ser feitas sempre em seqüência e estar perfeitamente coordenadas. Entretanto, normalmente se utiliza técnicas próprias. Por exemplo, a escolha de indicadores pode recorrer a técnicas modernas de engenharia, como raio laser e ultra-som. Já a comparação com padrões se apóia na estatística, em experimentos com cobaias etc. A elaboração de diagnósticos ou conclusões distingue-se perfeitamente da etapa de comparação com padrões, pois é agora que serão devidamente ponderadas, pesadas e medidas as informações parciais obtidas nas duas etapas anteriores.

Em Análise de Balanços aplica-se o mesmo raciocínio científico (MATARAZZO, 1998):

- Extraem-se índices das demonstrações financeiras;
- Comparam-se os índices com os padrões;
- Ponderam-se as diferentes informações e chega-se a um diagnóstico ou conclusões;

➤ Tomam-se decisões.

Quando essa seqüência não é levada em conta, fatalmente a Análise de Balanços fica prejudicada. Às vezes, por falta de padrões ou por não se saber construí-los, deixa-se de fazer comparações.

2.8.2 Exercício social

O exercício social tem a duração de um ano, não havendo necessidade de coincidir com o ano civil (1/1 a 31/12), embora, na maioria das vezes, assim aconteça. Os proprietários da empresa definirão a data do término de exercício social, que não deverá ser alterada, a não ser em condições supervenientes.

2.8.3 Empresas Limitadas

Pela legislação do Imposto de Renda, as Sociedades de Responsabilidade Limitada devem seguir parte dos dispositivos da Lei das Sociedades Ações. Embora não seja necessária a publicação das Demonstrações Financeiras por parte das empresas "Ltda.", devem essas empresas estruturar suas demonstrações nos moldes da Lei das S.A., para melhor atender às exigências do Imposto Renda. Somente a Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos é exigência específica das Sociedades por Ações. (MATARAZZO, 1998)

2.8.4 Análise de balanço

A análise financeira de balanços propicia as avaliações do patrimônio da empresa e as tomadas de decisões, tanto em relação ao passado – retratado nas demonstrações financeiras - como em relação ao futuro - espelhado no orçamento.

A análise financeira de balanços é uma ferramenta poderosa à disposição das pessoas físicas e jurídicas relacionadas à empresa, como acionistas, dirigentes, bancos, fornecedores, clientes e outros.

Conforme o autor. Matarazzo (1998, p.19) "(...) objetiva extrair informações das Demonstrações Financeiras para a tomada de decisões".

Transforma dados recebidos das Demonstrações em informações melhores e mais eficientes.

Para o contador as preocupações básicas são os registros das operações. O contador procura captar, organizar e compilar dados. Suas matérias-primas são fatos de significado econômico - financeiro expresso em moeda e o produto final são as demonstrações financeiras.

O analista de balanços preocupa-se com as demonstrações financeiras que, por sua vez, precisam ser transformadas em informações que permitam concluir se a empresa merece ou não crédito, se tem uma boa administração ou não, se possui ou não condições de pagar suas dívidas, qual sua lucratividade, se apresenta evolução ou regreção patrimonial, se é eficiente ou ineficiente.

O grau de excelência da Análise de Balanços é dado exatamente pela qualidade e extensão das informações geradas.

As Demonstrações Financeiras, segundo Osni Moura Ribeiro (1997:40) "são relatórios ou quadros técnicos que contém dados extraídos dos livros e documentos que compõem o sistema contábil de uma entidade".

Conforme Coletânea da Legislação Contábil do CRC/PR (1997:236), as "Demonstrações Contábeis inclusive as denominadas financeiras na legislação, são as extraídas dos livros, registros e documentos que compõem o sistema contábil de qualquer tipo de entidade".

Através das Demonstrações Financeiras é possível fornecer informações econômicas e financeiras sobre o Patrimônio das entidades, podendo assim facilitar as tomadas de decisões dos proprietários, administradores, fornecedores, bancos, etc.

Conforme a Lei 6404/76 – Lei das Sociedades por Ações os relatórios contábeis também são chamados de Demonstrações Financeiras.

No Artigo 176 da Lei 6404/76, a diretoria fará elaborar, sempre no final de cada exercício social e embasado na escrituração mercantil das companhias, as seguintes demonstrações financeiras:

- I – Balanço Patrimonial;
- II – Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados;
- III – Demonstração do Resultado do Exercício; e,
- IV – Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.

Todas as Demonstrações deverão exprimir com muita clareza a situação do Patrimônio da Companhia e as mutações ocorridas no exercício. Aquelas Companhias que elaborarem somente a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido ficarão dispensadas da elaboração das Demonstrações dos Lucros ou Prejuízos Acumulados, porque já estarão englobadas na primeira.

I. Balanço Patrimonial

É a demonstração financeira que resume quantitativa e qualitativamente a situação patrimonial e financeira de uma entidade. Através da qual saberemos a sua verdadeira realidade patrimonial, como também as sua origens e aplicações.

O Balanço Patrimonial é formado pelo Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido.

O **Ativo** compreenderá as aplicações evidenciadas por bens e direitos; o **Passivo** pelas Origens de recursos evidenciadas pelas Obrigações; e no **Patrimônio Líquido** pelas origens de recursos próprios da empresa, sendo através de recursos próprios da empresa, sendo a diferença maior do Ativo sobre o Passivo. Ao contrário do Passivo ser maior que o Ativo, denominamos Passivo a Descoberto.

II. A Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados

Conforme a Coletânea da Legislação Contábil CRC/PR (1997:41) a “Demonstração de lucros ou prejuízos acumulados é a demonstração contábil destinada a evidenciar, num determinado período, as mutações nos resultados acumulados da Entidade”.

Já no Manual de Contabilidade das Sociedades Anônimas – FIPECAFI

(1994:557) a “Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados discriminará”:

- I – o saldo do início do período, os ajustes de exercícios anteriores e a correção monetária do saldo inicial;
- II – as reversões de reservas do lucro líquido do exercício;
- III – as transferências para reservas, os dividendos, a parcela dos lucros incorporada ao capital e o saldo ao final de cada período.

A Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados é uma peça que faz parte do balanço do exercício e que evidencia todas as ocorrências existentes nos resultados, ou seja, procura estabelecer o que ocorre com os resultados acumulados.

III. Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

Nessa demonstração são esclarecidas as modificações realizadas pelas contas componentes no Patrimônio Líquido, de um exercício para outro, onde será informado o saldo inicial de cada uma das contas, as Mutações aumentativas ou diminutivas que ocorrerem durante o exercício e também os seus saldos finais.

Conforme a Lei 6404/756 as companhias ficam dispensadas da publicação da Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados quando elaborarem e publicarem a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido. Na verdade o objetivo principal é o que os acionistas fiquem sabendo o destino que tiveram os lucros ou reservas constantes no balanço do exercício anterior.

IV. Demonstração do Resultado do Exercício

Conforme o autor Savytzky (1987:25) a “Demonstração do Resultado do Exercício, está bem definida pela Lei 6.404/76, a não ser numa única particularidade (...). Compreende os elementos de formação de resultados assim dispostos”:

- Receita bruta das vendas e serviços;
- Deduções por devoluções, desconto e impostos incidentes sobre as vendas;

- Receita líquida operacional;
- Custo das mercadorias e serviços vendidos;
- Lucro Bruto;
- Despesas com vendas, despesas financeiras (deduzido as receitas financeiras), despesas administrativas e outras despesas operacionais; Lucro ou prejuízo operacional;
- Receitas e despesas não operacionais;
- Saldo da conta de correção monetária do Balanço;
- Lucro ou Prejuízo antes do imposto de renda;
- Provisão para imposto de renda;
- Participação (nos lucros) dos administradores, empregados e partes beneficiárias; e contribuições para fundos de assistência ou previdência de empregados;
- Lucro ou prejuízo líquido do exercício; e,
- Lucro ou prejuízo por ação do Capital Social.

A Demonstração do Resultado do Exercício é o mesmo que demonstração de Lucros e Perdas. Através dessa demonstração é incluída a apuração do resultado bruto e do resultado líquido. Ela também poderá fornecer um maior número de dados para análise, podendo ser feito em forma horizontal ou vertical.

Como elaborar a Demonstração do Resultado do Exercício

Conforme Osni Moura Ribeiro (1997:70) “os dados necessários para elaboração desta demonstração são extraídos do livro Razão. No momento em que esta demonstração é elaborada, todas as Contas de Resultado a serem utilizadas já estão com os saldos devidamente encerrados, exceto as contas que registram as deduções (Provisão para Contribuição Social e Provisão para o Imposto de Renda), bem como aquelas que registram as participações”.

Para que tornem mais práticos os trabalhos, o contador poderá extrair as

informações dos últimos lançamentos efetuados no livro Diário, que registraram as transferências das Despesas e das Receitas para a conta de Resultado do Exercício, assim como as deduções e participações no referido Resultado.

V. Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos

Conforme Hilário Franco (1989:51) esta “demonstração objetiva evidenciar a origem dos recursos que ingressaram no capital circulante, bem como a aplicação de recursos em dividendos ou em elementos patrimoniais que não constituam capitais circulantes. A diferença entre as origens e as aplicações desses recursos importará, portanto, em aumento ou diminuição do capital circulante”.

O Texto da Lei das S/A:

O artigo 188 da Lei n 6.404 reconhece os critérios de apresentação e o conteúdo dessa demonstração como segue:

Conforme o Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações – FIPECAFI (1994:583) a demonstração das origens e aplicações de recursos “indicará as modificações na posição financeira da companhia discriminando”:

I – as origens dos recursos, agrupadas em:

- a) Lucro do exercício, acrescido de depreciação, amortização ou exaustão e ajustado pela variação nos resultados de exercícios futuros;
- b) Realização do capital social e contribuições para reservas de capital;
- c) Recursos de terceiros, originários do aumento do passivo exigível em longo prazo, da redução do ativo realizável em longo prazo e da alienação de investimentos e direitos do ativo imobilizado.

II – as aplicações de recursos, agrupadas em:

- a) Dividendos distribuídos;
- b) Aquisição de direitos do ativo imobilizado;
- c) Aumento do ativo realizável em longo prazo, dos investimentos e do ativo diferido;

d) Redução do passivo exigível em longo prazo.

III – o excesso ou insuficiência das origens de recursos em relação às aplicações, representando aumento ou redução do capital circulante líquido;

IV – os saldos, no início e no fim do exercício, do ativo e passivo circulante, o montante do capital circulante líquido e o seu aumento ou redução durante o exercício.

A Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos acompanha o balanço do exercício com a finalidade de evidenciar o processo vivencial dos elementos que fazem parte do sistema da liquidez financeira de uma empresa.

Segundo o autor MATARAZZO (1998, p. 153) os objetivos da Análise de Balanço são:

- Apresentar os principais índices que constituem o instrumento básico da Análise de Balanço;
- Demonstrar que não é necessário um grande número de índices, mas de um conjunto de índices que permita conhecer a situação da empresa;
- Expor quadro-resumo dos 11 principais índices;
- Identificar a função de cada índice, sua fórmula, seu significado e interpretação;
- Mostrar graficamente cada índice;
- Expor como podem ser avaliados os índices, através da comparação com padrões e atribuição de pesos;
- Elaborar relatório preliminar de análise dos índices.

Segundo MATARAZZO (1998, p. 153) “índice é a relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras, que visam evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa”.

Os índices constituem a técnica de análise mais empregada. A característica fundamental dos índices é fornecer visão ampla da situação econômica ou financeira

da empresa.

Os índices servem de medida dos diversos aspectos econômicos e financeiros das empresas. Muitas vezes um elevado endividamento não significa que a empresa esteja à beira da insolvência.

Para um conhecimento mais profundo da empresa, além do conjunto de índices, pode-se utilizar outras técnicas de análises.

O que importa não é o cálculo de grande número de índices, mas, de um conjunto de índices que permita, de fato, conhecer a situação da empresa, segundo o grau de profundidade desejada da análise. A profundidade de análise é variável de usuário para usuário. O fornecedor pode apenas querer rápidas informações sobre a empresa, a respeito de sua rentabilidade, de seu índice de liquidez. Se o fornecedor não estiver interessado em vender para empresa, mas, comprá-la, com certeza desejará uma análise mais profunda.

3 TÉCNICAS UTILIZADAS NA CONTROLADORIA

3.1 CONTROLES INTERNOS

Controles Internos é um conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados utilizado para assegurar que os objetivos dos órgãos e entidades da administração pública sejam alcançados, de forma confiável e concreta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados (IUDICIBUS, 2001).

A resolução CFC 700/91 de 01 de junho de 1991, conceitua o que são os procedimentos de controles internos de auditoria. Tais controles também são bastante utilizados para a Controladoria.

Estes controles internos e procedimentos são os conjuntos de técnicas que permitem obter evidências ou provas suficientes e adequadas, para fundamentar relatórios gerenciais sobre as demonstrações contábeis abrangem testes de observância e testes substantivos.

Os testes observância visam a segurança de que todos os controles adotados pela empresa, estão em funcionamento e inclusive ao seu cumprimento por parte dos responsáveis (ATTIE, 1998).

Os testes substantivos visam evidenciar a suficiência, exatidão e validade dos dados e informações produzidas pelo sistema contábil da empresa analisada.

O objetivo geral dos controles internos é assegurar que não ocorram erros potenciais, através do controle de suas causas, destacando-se entre os objetivos específicos, a serem atingidos, os seguintes:

- Observar as normas legais, instruções normativas, estatutos e regimentos;
- Assegurar, nas informações contábeis, financeiras, administrativas e operacionais, sua exatidão, confiabilidade, integridade e oportunidade;
- Antecipar-se, preventivamente, ao cometimento de erros, desperdícios, abusos, práticas anti-econômicas e fraudes;

- Propiciar informações oportunas e confiáveis, inclusive de caráter administrativo/operacional, sobre os resultados e efeitos atingidos;
- Salvar os ativos financeiros e físicos quanto à sua boa e regular utilização e assegurar a legitimidade do passivo;
- Permitir a implementação de programas, projetos, atividades, sistemas e operações, visando a eficácia, eficiência e economicidade dos recursos; e
- Assegurar aderência às diretrizes, planos, normas e procedimentos do órgão/entidade.

Os controles internos implementados em uma organização devem:

- Prioritariamente, ter caráter preventivo;
- Permanentemente, estar voltados para a correção de eventuais desvios em relação aos parâmetros estabelecidos;
- Prevaler como instrumentos auxiliares de gestão; e
- Estar direcionados para o atendimento a todos os níveis hierárquicos da administração.

Entende-se que quanto maior for o grau de adequação dos controles internos, menor será a vulnerabilidade desses controles.

Constituem-se no conjunto de regras, diretrizes e sistemas para atingir os objetivos específicos, tais como:

- a. Relação custo/benefício - consiste na minimização da probabilidade de falhas/desvios quanto aos objetivos e metas. Este conceito reconhece que o custo de um controle não deve exceder aos benefícios que ele possa proporcionar. Há necessidade, também, de definição precisa de critérios, mensuração, padrões de comparação e de outros elementos que permitam a identificação e a análise de desvios, em relação aos resultados ou procedimentos previstos;
- b. Qualificação adequada, treinamento e rodízio de funcionários - a eficácia dos controles internos está diretamente relacionada com a competência e

integridade do pessoal. Assim sendo, é imprescindível que haja uma política de pessoal que contemple:

- Seleção e treinamento de forma criteriosa e sistematizada, buscando melhor rendimento e menores custos;
 - Rodízio de funções, com vistas a reduzir/eliminar possibilidades de fraudes; e
 - Obrigatoriedade de funcionários gozarem férias regularmente, como forma, inclusive, de evitar a dissimulação de irregularidades;
- c. Delegação de poderes e determinação de responsabilidades - a delegação de competência, conforme previsto em lei, será utilizada como um instrumento de descentralização administrativa, com vistas a assegurar maior rapidez e objetividade às decisões. O ato de delegação deverá indicar, com precisão, a autoridade delegante, delegada e o objeto da delegação. Assim sendo, em qualquer órgão/entidade, devem ser observados:
- Existência de regimento/estatuto e organograma adequados, onde a definição de autoridade e conseqüentes responsabilidades sejam claras e satisfaçam plenamente as necessidades da organização; e
 - Manuais de rotinas/procedimentos claramente determinados, que considerem as funções de todos os setores do órgão/entidade;
- d. Segregação de funções - a estrutura de um controle interno deve prever a separação entre funções de autorização/aprovação, de operações, execução, controle e contabilização das mesmas, de tal forma que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo com este princípio;
- e. Instruções devidamente formalizadas - para atingir um grau de segurança adequado é indispensável que as ações, procedimentos e instruções sejam disciplinados e formalizados através de instrumentos eficazes, ou seja: claros e objetivos e emitidos por autoridade competente;
- f. Controles sobre as transações - é imprescindível estabelecer o acompanhamento dos fatos contábil-financeiros e operacionais, para que

sejam efetuados mediante atos legítimos, relacionados com a finalidade do órgão/entidade e autorizados por quem de direito; e

- g. Aderência às diretrizes e normas legais - é necessária a existência, no órgão/entidade, de sistemas estabelecidos para determinar e assegurar a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos internos.

3.2 CONTROLES INTERNOS NA ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER

O Controller deve conhecer esta realidade pra não se perder em controles inúteis. A prática indica que o lançamento da venda, feito pela fatura, deve ser logo levado à conta de Clientes, onde permanece em aberto até a sua liquidação.

O registro contábil deve visar em primeiro lugar ao fato patrimonial e não ao jurídico.

O Controller deve sempre adotar as técnicas mais avançadas e seguras para evitar perda de tempo.

O controle das duplicatas deve observar a seguinte composição:

1. Em poder da empresa (carteira);
2. Em poder de bancos;
3. Em poder de cobradores da empresa;
4. Negociadas em definitivo e ainda não vencidas;
5. Vencidas há muito tempo;
6. Que não apresentem esperança de liquidação;
7. Em poder e advogados para cobrança judicial.

Ao levantar as relações dos títulos deve-se ter em mente estes diversos aspectos, antes de penetrar em qualquer outra indagação.

É preciso que investigue também o processo do controle.

Uma empresa que mantenha um bom controle das duplicatas a receber e das suas vendas a prazo precisa ter em boa forma de organização o seguinte:

- a) Um serviço de cadastro baseado em critérios rigorosamente técnicos, ou, então, apelando para agências de informações que possuam idoneidade;
- b) Um serviço de autorização de créditos que saiba interpretar corretamente as informações cadastrais;
- c) Um faturamento e uma expedição de produtos que sigam rigorosamente as instruções fiscais e que se submetam a um permanente controle de conferência de exatidão de cálculos e contagens físicas;
- d) Um serviço de cobrança bem organizado;
- e) Uma carteira de títulos bem organizada, constantemente inspecionada e em perfeita conexão com os serviços de caixa e de cobrança;
- f) Um serviço de razão analítico de clientes bem feito, bem inspecionado e com permanente entrega de extratos de contas aos clientes.

Um cadastro, para que esteja convenientemente organizado, é preciso que tenha informantes bem orientados e perguntas estudadas de acordo com a necessidade das respostas para a avaliação do crédito.

Uma seção de crédito, para poder autorizar convenientemente os créditos, precisa ter um encarregado à altura, que saiba interpretar as peças cadastrais e analisá-las com a perfeição e a rapidez que os negócios exigem.

Um serviço de faturamento, para atender bem aos interesses da organização, precisa ter calculistas hábeis, com máquinas rápidas e precisas à sua disposição, bons processadores e competentes revisores de cálculos.

Por sua vez, a expedição precisa ter muita atenção nas mercadorias e nos produtos que entrega, obedecendo rigorosamente às notas fiscais que recebe.

Uma conexão de controles entre entregar e faturar é absolutamente necessária.

O emissor de uma nota fiscal precisa estar muito atento ao nome do cliente a fim de evitar que se abram diversas fichas de razão analítico para um mesmo

cliente, ao endereço (para evitar extravios) do cliente, à especificação das mercadorias etc.

A cobrança deve dispor de fichários diversos onde classificar os títulos vencidos e os não vencidos.

Precisa haver um critério de controle para que automaticamente faça a expedição de avisos aos clientes nas épocas certas, em diversos termos.

3.3 PROCEDIMENTOS E CONTROLES INTERNOS NA CONTROLADORIA

A controladoria deve aplicar técnicas de auditoria que forem necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

A seguir apresentamos a relação dos principais procedimentos de controles internos de auditoria aplicados nas áreas de controladoria:

DISPONIBILIDADES:

- Contagem de Caixa
- Circularização de instituições financeiras
- Teste de reconciliação bancárias
- Teste de transferências bancárias

CONTAS A RECEBER:

- Circularização de Clientes.
- Teste de vendas.
- Teste de Tie-up (amarração da saída de duplicatas a receber com o controle de portadores).
- Teste de aging list (análise da idade das duplicatas).
- Análise da adequação da provisão para devedores duvidosos.
- Teste de liquidação subsequente.

ESTOQUE:

- Circularização de estoques em poder de terceiros.
- Inventário físico.
- Teste dos Custos de Produção.
- Teste de compras.
- Teste de custo ou mercado.
- Teste para provisão para perdas.

REALIZÁVEL A LONGO PRAZO:

- Circularização de devedores diversos
- Análise da adequação da provisão para perdas
- Teste da movimentação e dos saldos finais das contas

INVESTIMENTOS:

- Teste de adições e de baixas

IMOBILIZADO:

- Inventário Físico
- Teste de adições e de baixas
- Cálculo global da depreciação

FORNECEDORES:

- Circularização de Fornecedores
- Teste de liquidação subsequente

FINANCIAMENTOS:

- Circularização de instituições financeiras
- Análise das Garantias
- Teste do cumprimento das cláusulas
- Teste de obtenções e liquidações
- Cálculo global dos encargos

PROVISÃO PARA O IMPOSTO DE RENDA

- Teste de liquidação do saldo anterior
- Revisão do cálculo de imposto a pagar
- Teste dos valores dos incentivos fiscais

IMPOSTOS A RECOLHER

- Revisão das conciliações dos saldos contábeis com fontes independentes
- Teste de liquidação subsequente
- Revisão dos cálculos, inclusive cálculos global, quando aplicáveis

SALÁRIO E CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS:

- Revisão das conciliações dos saldos contábeis com fontes independentes.
- Teste de liquidação subsequente
- Teste de folha de pagamento
- Teste da provisão para férias 13º salário

DEMAIS CONTAS A PAGAR:

- Circularização de credores diversos
- Teste de liquidação subsequente

PATRIMÔNIO LÍQUIDO:

- Cálculo das distribuições e destinações de lucro
- Cálculo do excesso de reservas

RESULTADO:

- Cruzamento dos valores testados em outras área
- Exame da documentação de despesas e receitas
- Cálculo da contribuição social e demais impostos e contribuições
- Cálculo das participações societárias

OUTRAS:

- Cobertura de seguros
- Circularização de seguradoras
- Circularização de advogados.

Desta forma, os objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade - medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser: o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa.

Sendo assim, controladoria busca identificar e implementar indicadores de desempenho para controlar todas as operações desenvolvidas nos departamentos e subunidades das organizações, monitorando os recursos financeiros, físicos, humanos e tecnológicos dependidos para objetivos específicos. Miranda e Silva (2002, p.132) destacam seis razões para as organizações investirem em sistemas de medição de desempenho:

- a) controlar as atividades operacionais da empresa;

- b) alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários;
- c) controlar o planejamento;
- d) criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- e) identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- f) verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

O desempenho das atividades das organizações pode ser visualizado sob diversos prismas, interligado às dimensões de amplitude, natureza, ocorrência e qualidade das atividades.

4 INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA

4.1 CONCEITO

A incorporação imobiliária é 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, sendo que o incorporador vende frações ideais do terreno, vinculadas às unidades autônomas (apartamentos, salas, conjuntos, etc.), em construção ou a serem construídas, obtendo, assim, os recursos necessários para a edificação. Pode também alienar as unidades já construídas

4.2 INCORPORAÇÃO E INSTITUIÇÃO

A lei 4.591/64 dispõe, entre outros, sobre a documentação a ser arquivada no cartório de registro de imóveis.

A empresa (pessoa jurídica) ou o empresário (pessoa física) deverá arquivar tal documentação antes de negociar qualquer unidade autônoma; no entanto, poderá ocorrer a hipótese de se terminar o empreendimento sem recorrer de vendas.

Ao providenciar toda a documentação e o respectivo arquivamento, independente de ser antes ou depois a construção do empreendimento, o incorporador já fez a incorporação.

Acrescente-se que mesmo tendo havido a Incorporação, haverá a necessidade da averbação dessa construção no cartório de registro de imóveis, na matrícula de origem, originando a instituição.

4.3 A ESPECIFICAÇÃO E A CONVENÇÃO

Especificação nada mais é do que a descrição completa do empreendimento, tipo de obra, uso e finalidade, localização, responsáveis, proprietário, denominação e detalhamento das diferentes partes de um condomínio, determinando-se as partes exclusivas, comuns e de garagem, vinculando as vagas de estacionamento aos apartamentos (se for o caso, não é obrigatório, porém deverá existir no mínimo uma vaga para cada unidade autônoma), especificando-se sua fração ideal de terreno e suas respectivas áreas que deverão ser calculadas segundo os critérios fixados pela NBR 12.721 da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

A convenção de condomínio é a futura regulamentação das normas e diretrizes que regerão a convivência dos condôminos no empreendimento.

É recomendado preparar uma convenção abrangente e facilmente aplicável, sugerindo-se os seguintes itens:

- Direitos e deveres: especificar claramente o uso que cada condômino poderá fazer de cada parte do condomínio, bem como suas responsabilidades e limitações.
- Das assembléias gerais: definição das regras gerais que conduzirão as assembléias, desde a forma de sua convocação, procedimentos e regulamentos de ordem e encerramento.
- Da administração: Definir a forma de administração do condomínio, mandato do síndico, bem como suas atribuições e responsabilidades.
- Do conselho fiscal e consultivo: Definição sobre os conselhos, formados por condôminos, seu prazo, e atribuições para o mandato.
- Do orçamento: Classificação e distribuição das despesas do edifício, remunerações básicas, fundos de reserva e datas para pagamentos.
- Das penalidades: Fixar as penalidades quanto ao descumprimento das normas estipuladas, suas formas de cobrança e multas de mora com relação à contribuição condominial.

- Disposições gerais e transitórias: Finalização do documento, eleição de foro, relação de cópias, assinaturas e registros.

4.4 DOCUMENTOS NECESSÁRIOS À INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA

Dentre os documentos necessários para realizar a incorporação imobiliária, citam-se:

- Título de propriedade do terreno ou de promessa de compra e venda, irrevogável e irretroatável, ou de cessão de direitos ou de permuta, do qual conste cláusula de emissão na posse do imóvel, não haja estipulações impeditivas de sua alienação em frações ideais e inclua consentimento para demolição e construção, devidamente registrado;
- Histórico dos títulos de propriedade imóvel, abrangendo os últimos vinte anos;
- Certidão vintenária do imóvel;
- Projeto de construção devidamente aprovado pelas autoridades competentes;
- Cálculo das áreas das edificações, discriminando, além do global, a das partes comuns e indicando, para cada tipo de unidade, a respectiva metragem da área construída;
- Certidão negativa de débito com a Previdência Social, quando o titular de direitos sobre o terreno for responsável pela arrecadação das respectivas contribuições;
- Memorial descritivo das especificações da obra projetada;
- Avaliação do custo global da obra atualizada à data do arquivamento, calculado de acordo com a norma do inciso III do artigo 53 da Lei 4.591, com base nos custos unitários referidos no artigo 54 da mesma Lei, discriminando-se, também, o custo de cada unidade devidamente autenticada pelo profissional responsável;

- Discriminações das frações ideais de terreno com as unidades autônomas que a elas corresponderão;
- Minuta da futura convenção de condomínio que regerá a edificação ou o conjunto de edificações;
- Declaração em que se define a parcela do preço de que trata o inciso II do artigo 39 da Lei 4.591;
- Certidão de instrumento público de mandato referido no § I do artigo 31;
- Declaração expressa em que se fixe o prazo de carência;
- Atestado de idoneidade financeira do incorporador, fornecida por estabelecimento bancário de crédito que opere no país há mais de cinco anos;
- Declaração acompanhada de plantas elucidativas sobre o número de veículos que a garagem comporta e os locais destinados à guarda dos mesmos.

4.5 ASPECTOS LEGAIS DA INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA

A seguir apresenta-se a legislação em vigor, que discorre sobre a incorporação imobiliária:

- Artigos 610 a 626, do Código Civil de 2002, no que se refere às normas gerais da empreitada;
- Lei 4.068, de 9 de junho de 1962, que declara comerciais as empresas de construção;
- Artigos 28 a 70, da Lei 4.591, de 16 de dezembro de 1964, que regulam as incorporações imobiliárias;
- Decreto 55.279, de 22 de dezembro de 1.964, que dispõe sobre a adaptação das Caixas Econômicas Federais ao Sistema Financeiro da Habitação;
- Decreto 55.815, de 08 de março de 1965, que estabelece normas para a escrituração dos registros criados pela Lei 4.591;

- Decreto 56.793, de 27 de agosto de 1965, que estabelece o processo de venda dos imóveis de que trata o art. 65 da Lei 4.380/64;
- Lei 4.728, de 14 de julho de 1965, que disciplina o mercado de capitais, tratando também das sociedades imobiliárias;
- Lei 4.864, de 29 de novembro de 1965, que cria medidas de estímulo à indústria de Construção Civil;
- Lei 5.049, de 29 de junho de 1966, que introduz modificações no Plano Nacional de Habitação;
- Dec. Lei 19, de 30 de agosto de 1966, que obriga a adoção da cláusula de correção monetária nas operações do Sistema Financeiro da Habitação;
- Lei 5.107, de 13 de setembro de 1966m que cria o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço;
- Dec. Lei 70, de 21 de novembro de 1966, que autoriza o funcionamento de associações de poupança e empréstimo e institui a cédula hipotecária;
- Dec. Lei 283, de 28 de fevereiro de 1967, que dispõe sobre empréstimos contraídos no exterior, destinados à construção e venda de habitações;
- Lei 5.455, de 19 de junho de 1968, que altera dispositivos da Lei n. 4.380/64 e cria o Banco Nacional da Habitação;
- Lei 5.741, de 1º de dezembro de 1971, que dispõe sobre a proteção do financiamento de bens imóveis vinculados ao Sistema Financeiro da Habitação;
- Lei 6.015, de 31 de dezembro de 1973, que dispõe sobre os registros públicos e dá outras providências.
- Lei 7.433, de 18 de dezembro de 1985, que dispõe sobre os requisitos para a lavratura de escrituras públicas, e dá outras providências;
- Decreto 93.240, de 9 de setembro de 1986, que regulamenta a Lei 7.433;
- Dec. Lei 2.164, de 19 de setembro de 1984, que institui incentivo financeiro para os adquirentes de moradia própria através do Sistema Financeiro da Habitação;
- Dec. Lei 2.291, de 21 de novembro de 1986, que extingue o Banco Nacional da Habitação;
- Lei 8.004, de 14 de março de 1990, que dispõe sobre transferência de financiamento no âmbito do Sistema Financeiro da Habitação;

- Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990 (Código de Defesa do Consumidor);
- Lei 9.069, de 29 de junho de 1995, que dispõe sobre o Plano Real.
- Lei nº 9.514 de 20 de novembro de 1997 - dispõe sobre o sistema de financiamento imobiliário;
- Medida Provisória nº 2.223, de 4 de setembro de 2001, que dispõe sobre a Letra de Crédito Imobiliário, a Cédula de Crédito Imobiliário e altera a Lei 9.514/97;
- Medida Provisória nº 2.221, de 4 de setembro de 2001, que altera a Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, instituindo o patrimônio de afetação nas incorporações imobiliárias, e dá outras providências.

4.6 ATIVIDADES DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA

A incorporação vem regulamentada pela Lei 4.591, de 16/12/64.

Considera-se incorporação imobiliária 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 (art. 28, § único, Lei 4.591).

Estabelece ainda que só poderá ser incorporador: a) a pessoa física ou jurídica, comerciante ou não, que, embora não efetue a construção, compromissse ou efetive a venda das unidades autônomas, em edificações a serem construídas (art. 29, Lei 4.591); b) ou ainda os proprietários ou titulares de direitos aquisitivos que contratem a construção de edifícios que se destinem à constituição de condomínio (art. 30, Lei 4.591).

Para os casos acima, será incorporador o proprietário do terreno ou o construtor, investidos pelo proprietário do terreno onde será efetuada a construção.

Para que possa negociar as unidades autônomas que serão construídas, deverá o incorporador, consoante art. 32, da Lei 4.591, proceder ao registro da incorporação no competente cartório de registro de imóveis (art. 32, Lei 4.591).

Portanto, é condição “sine qua non” para a venda das unidades autônomas o registro da incorporação.

No caso acima, deverá o incorporador apresentar junto ao cartório de registro de imóveis os documentos arrolados no art 32, da Lei 4.591.

O prazo de validade do registro da incorporação será de 180 dias, findo o qual, se a incorporação não tiver sido concretizada, o incorporador deverá atualizá-la para poder negociar as unidades, revalidando-se o prazo por mais cento e oitenta dias.

Ademais, é necessário o registro da incorporação, pois, na hipótese do incorporador desistir do empreendimento, essa desistência deverá ser averbada no registro da incorporação (art. 34, §5º).

A construção de imóveis, objeto de incorporação poderá ser contratado tanto sob o regime de empreitada (art. 48 e seguintes, Lei 4.591) bem como pelo regime de administração (art. 58 e seguintes Lei 4.591). E, em ambos os regimes, o incorporador deverá observar os deveres arrolados pelos arts. 32 e seguintes, visto que o dispositivo legal retro trata-se de regra geral.

Incorrerá em contravenção contra a economia popular aquele incorporador que negociar as frações ideais de terreno, sem previamente satisfazer às exigências constantes da lei 4.591 (art. 66, inciso I).

A pena para a contravenção acima mencionada é multa de 05 (cinco) a 20 (vinte) vezes o maior salário mínimo legal vigente no país.

Entretanto, se o incorporador promover a incorporação, fazendo, em proposta, contratos, prospectos ou comunicação ao público ou aos interessados, afirmação falsa sobre a constituição do condomínio, alienação das frações ideais do terreno ou sobre a construção das edificações, estará cometendo crime contra a economia popular, cuja pena é a reclusão de um a quatro anos e multa cinco a quarenta vezes o maior salário mínimo legal vigente no país.

O crime em questão poderá ser estendido aos corretores que promoverem a venda, ao construtor que realizar a obra.

Como exemplo de contravenção penal, podemos citar o incorporador que inicia as vendas sem atender às exigências da Lei 4.591; como crime, pode citar o

incorporador que não efetua o registro da incorporação e ao promover a venda do imóvel, afirma ao público que a incorporação já foi registrada.

4.7 AS ENTIDADES DE CLASSE DO SETOR IMOBILIÁRIO

Entre as entidades representativas dos profissionais e da atividade do setor de Imóveis, destacam-se o COFECI e os CRECIS.

O COFECI é o Conselho Federal dos Corretores de Imóveis, cuja nova regulamentação foi estabelecida pela Lei 6530 de 12 de Maio de 1.978. Este conselho é uma autarquia, vinculada ao Ministério do Trabalho, responsável pela disciplina e fiscalização do exercício da profissão de Corretor de Imóveis em todo o Brasil.

Compete ao COFECI baixar normas de ética profissional, criar e extinguir Conselhos Regionais bem como elaborar o regimento padrão destes conselhos.

O CRECI é o Conselho Regional dos Corretores de Imóveis, e tem como atribuição homologar tabelas de preços de serviços de corretagem, decidir sobre os pedidos de inscrição de Corretores de Imóveis e das pessoas jurídicas expedirem certificados de inscrição.

Para exercer a profissão o corretor, deve obrigatoriamente ser aprovado pelo Conselho de sua região.

No entanto, observa-se também que as pessoas não credenciadas que atuam no mercado, são hoje maiorias entre os profissionais. A principal expectativa dos corretores credenciados, com relação ao CRECI, é de que o conselho seja bastante atuante coibindo o exercício integral da profissão aos transgressores.

Em Curitiba existe o sistema integrado de vendas, através de franquia e rede de negócios Imobiliários, abre-se para os órgãos representativos dos corretores, possibilidades de um novo posicionamento junto à classe, como formador de mão-de-obra.

Segundo o CRECI, as atividades de treinamento e capacitação de corretores tenderão a ser bastante intensificadas pelos cursos que periodicamente oferece as

empresas e os corretores, vem sendo considerado o de melhor performance no Brasil.

Os CRECIS, de um modo geral, não são vistos como atuantes, a exceção do CRECI do Paraná, o qual exerce suas funções com certo rigor, principalmente no tocante às auditorias que realiza junto às imobiliárias.

Uma Outra entidade importante deste ramo é o SECOVI- Sindicato da Habitação- denominado Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Loteamento de Imóveis e Administração Condomínios em Edifícios Residências e Comerciais.

O SECOVI é uma entidade patronal constituída para fins de estudos coordenação, proteção e representação de seus representados.

4.8 CRESCIMENTO DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA

Acredita-se que o Paraná devesse se transformar no segundo pólo da industria automobilística no país criando assim uma expectativa em todos os setores da economia no estado. Se além disso for levado em consideração que o preço do m², tanto para compra como para locação é bastante inferior ao das demais capitais estaduais principalmente Rio de Janeiro e São Paulo pode-se através de um mercado bastante promissor.

Segundo dados do SECOV (Sindicato da Habitação), o preço de imóvel por m² varia de bairro para bairro. Os bairros desenvolvidos tem influência representativa em relação ao preço levando-se em consideração infra estrutura, transporte e benfeitorias. É avaliado mensalmente, os dados através das imobiliárias credenciadas junto ao SECOV.

Com relação aos imóveis vendidos por tempo de construção, no mês de agosto constatou que houve maior procura em imóveis residências tendo como destaque a venda de sobrados e apartamentos com 03 (três) dormitórios em um período de até 05 anos, os demais períodos houveram quedas.

Os imóveis comerciais tiveram fluxo baixo totalizando 04 conjuntos vendidos, sendo que os outros não tiveram saída igual ou maior a este número.

O índice utilizado para constar a velocidade dos imóveis vendidos chama-se IVV (Índice de Velocidade de Vendas)

Comparando o mês de Junho à Agosto houve evolução do índice:

Em junho destacou-se apartamentos com 03 dormitórios onde o IVV em % representou 9,8% acima dos outros tipos de imóveis. Em julho o maior IVV em % foi para kitinete representou 21,4% IVV. Em agosto predominou apartamento com 03 dormitórios.

Avaliando os três meses verificou-se que o maior índice de IVV foi para apartamento com 01 dormitório.

Os imóveis comerciais tiveram índices inferior aos imóveis residenciais.

Em termos de variação ao ano anterior os imóveis comerciais 7,61% e terrenos com 13,53%. O número total de imóveis ofertado em JUNHO de 2004 totalizou 6046 e em JUNHO de 2005, fechou com 6467, a evolução no período de um ano, considerando também o mês de julho o número total ofertado fechou com o aumento de 421 imóveis (CRECI/PR, 2005).

Por tipo de imóveis, analisando julho e agosto de 2004, a variação em percentuais atingiu 10,3% para apartamentos com 03 dormitórios; 8,3% casa de alvenaria com 03 dormitórios; 17,0% para barracão.

O número de imóveis residenciais usados para venda em agosto de 2004 predominou apartamento no Setor I e II e casa de alvenaria no Setor V.

O preço médio por m² no setor residencial foi maior para apartamentos com 04 dormitórios em maio/2005 o m² era de R\$ 724,23, ocorrendo uma pequena baixa em junho de 2005 atingindo o valor de R\$ 722,40.

No setor comercial a média por m² representou mais para lojas sendo que, em junho de 2005 o valor era de R\$ 767,76 e julho R\$ 770,68 variando 0,38% positivo.

A variação dos preços médios e os indicadores econômicos são calculados pelo CVB/PR, IGP, IPC/FGV e IPC/FIPE a variação durante o período de 12 meses a partir de agosto de 2004 até julho de 2005.

Os municípios da região metropolitana Curitiba (RMC) tiveram um crescimento populacional duas vezes maior que o verificado na capital. De acordo com dados obtidos pelo IBGE no Censo 2000, o número de habitantes nos 24 municípios que compõem a RMC aumentou 4,82% entre 1991 e 2000, enquanto que Curitiba cresceu 2,13%. Fazenda Rio Grande e Piraquara tiveram crescimentos ainda maiores, com 10,85% e 9,9%, respectivamente. Estes números refletem o movimento migratório provocado pelo processo de industrialização da região, iniciado nos anos 70 com a criação da Cidade Industrial de Curitiba e que culminou nos anos 90 na instalação das montadoras de veículos.

Apesar dos números significativos, os índices de crescimento foram ligeiramente inferiores aos projetados pelos técnicos do IBGE. No início da década passada — entre o Censo de 1991 e contagem populacional de 1996 — a região metropolitana de Curitiba tinha as maiores taxas do país (3,4%). Naquele período, a população dos municípios da região aumentou 5,12%. Atualmente, a RMC tem o quarto maior índice de crescimento do país, ficando atrás das áreas metropolitanas do Distrito Federal, Florianópolis e Goiânia. As outras áreas metropolitanas do estado, de Londrina e Maringá, tiveram crescimentos muito inferiores aos registrados na capital, 1,83% e 2,46%, respectivamente.

A concentração populacional nos municípios vizinhos da capital se dá pela dificuldade das famílias de baixo poder aquisitivo se instalarem em Curitiba. A cidade não tem uma área muito extensa, com 432 quilômetros quadrados, subdivididos em 75 bairros. Grande parte dos terrenos já está ocupada restando poucas áreas livres para a construção. Outro agravante é a existência de muitas áreas verdes de preservação ambiental. Por causa da baixa oferta de áreas disponíveis, o valor dos imóveis é alto.

O crescimento da população teve um reflexo no número de domicílios, que também aumentou. Em 1991, existiam em Curitiba 360.626 domicílios ocupados, enquanto que nove anos depois, este número saltou para 472.232, um acréscimo de 31%. O crescimento na quantidade de imóveis demonstra a enfevecência do Mercado Imobiliário da capital. Por causa da grande oferta, muitos domicílios estão desocupados. De acordo com o levantamento do IBGE, em Curitiba 56.316 imóveis estão vagos. No Paraná, o total chega a 314.380.

A construção imobiliária cresceu 10% no primeiro semestre em Curitiba, segundo a associação dos dirigentes de empresas do mercado imobiliário do Paraná (Ademi). o número é menor do que a expectativa no início do ano, que era de 20% ou mais. porém, o presidente da Ademi, Normando Baú, considera o aumento positivo, diante das crises Argentina, energética e política. as vendas de imóveis usados no primeiro semestre, no entanto, permaneceram nos mesmos níveis do mesmo período de 1999, de acordo com o Secovi (sindicato das empresas do setor), que no início do ano esperava um aumento de 40% nas vendas.

Segundo Presidente da Ademi (Associação dos Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário)"o número de vendas no início do ano foi razoável se considerarmos a retração da economia", diz baú. ele explica que os bancos que anunciaram investimentos em linhas de crédito para a construção, como o Santander e o Bilbao, suspenderam as negociações. "os empreendedores ficaram sem capital", afirma.

Baú acredita que o momento de turbulências pelo qual o país passa é o melhor para investimentos em imóveis. "apesar de não render mais como antigamente, um imóvel é um porto seguro", diz. a opinião é partilhada pelo vice-presidente de compra e venda do Secovi, Luiz Carlos Borges da Silva. "os investidores estão migrando para o mercado imobiliário e isso deve aumentar ainda mais no segundo semestre, o que deve fazer com que os preços aumentem", prevê.

Segundo ele, no início do ano as expectativas do mercado eram muito boas, com aumento de vendas nos três primeiros meses do ano. porém, no segundo trimestre, com as crises econômicas, o mercado sofreu retração.

Em janeiro, as imobiliárias de Curitiba tiveram um crescimento de vendas que variou entre 15% e 50%. segundo os representantes do setor, o fator que contribuiu para o aumento foi o cenário positivo da economia na época (antes das crises energética e Argentina). além deste motivo, existia demanda porque o preço dos imóveis estaria mais compatível com a renda dos compradores. o tempo médio de venda de um imóvel com liquidez em Curitiba ficava, no começo do ano, entre 30 e 40 dias.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou verificar a importância da controladoria como ferramenta gerencial nas organizações, abordando a importância da incorporação imobiliária. Verificou-se que os controles de informações gerenciais fazem com que as empresas do setor imobiliário disponham de recursos limitados para produzir melhores resultados.

Para atingir os objetivos da pesquisa, inicialmente realizou-se uma revisão de literatura, onde foram estudadas as técnicas de análises, os conceitos importantes que envolvem o seu entendimento e vantagens com referência da utilização de cada análise. Devido às características e propósitos dessa pesquisa.

Em muitas empresas os relatórios gerenciais produzidos não refletem ao real desempenho obtido. A integração com números distorcidos leva a formulação de demonstrativos imprecisos, podendo influenciar na tomada de decisão comprometendo o resultado da empresa. A controladoria entra para analisar os números produzidos e propor correções para alinhar os departamentos envolvidos na geração dos demonstrativos de resultados e relatórios gerenciais.

Diante disto, abordou-se a Controladoria como fonte de dados, planejamento e relatórios gerenciais, compatibilizando planos e procedimentos, dando, maior agilidade à contabilidade e melhores informações gerenciais para a tomada de decisão, ensejando, então a necessidade da cultura de controle e a utilidade do planejamento e da contabilidade gerencial como sistema de informações dentro das organizações.

Sugere-se aos órgãos competentes da Controladoria voltados a Análise de Balanço que despertem a atenção a inovação de Técnicas de análise com treinamentos aos profissionais da área para que seus laudos e trabalhos tenham sempre 100% de confiabilidade junto às empresas do setor imobiliário.

A necessidade em abordar a controladoria como instrumento de controle gerencial aos profissionais e estudantes na controladoria e finanças. Como

desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que interagem entre si de maneira extremamente dinâmica.

Esse esforço pessoal é eficaz, na medida em que a pessoa procura as habilidades adequadas para execução das tarefas. Esse grau de satisfação realimentará positiva ou negativamente a motivação para um novo desempenho. Quando o desempenho humano não seja satisfatório, surge a necessidade de se medir e avaliar, a fim de direcioná-lo continuamente, rumo a excelência e à melhoria de qualidade de vida da organização.

Para uma organização manter-se competitiva em seu segmento de mercado, o profissional das áreas de controladoria e finanças devem desenvolver a importância no controle de informações gerenciais, mantendo a visão nos resultados esperados e consolidando a real situação econômico-financeira da organização, evitando desta maneira que a mesma entre em processo de declínio, mantendo com informações atualizadas e atingindo os principais resultados, e assim aplicar a iniciativa que determinem persistência para a realização dos seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1998.

BALLESTERO ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1996.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

CRC. Conselho Regional de Contabilidade do Paraná e do Conselho Federal de Contabilidade. **Coletânea da Legislação da Profissão Contábil**. Edição comemorativa aos 50 anos do C.R.C. Pr., 1997.

COSTA, N. E. P. Da. **Marketing pessoal imobiliário, faça você mesmo**. Campo Grande/MS: Gráfica e Editora Ruy Barbosa, 1997.

FIGUEIREDO, Sandra, **Controladoria: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FIGUEIREDO, S., CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FIPECAFI. **Manual de Contabilidade das S.as. por ações: aplicável também as demais sociedades**. 4ª ed. revisada e atualizada. São Paulo: Atlas, 1994.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, Análise e Interpretação de Balanços**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GITMAN, Lawrence J., **Princípios da Administração Financeira essencial**. 2ª ed., trad. Ritter, Jorge. – P.A. Bookmam, 2001.

HERNANDEZ, José Perez, Jr., **Controladoria e Gestão**. São Paulo: Atlas, 1997.

KAPLAN, R. **A Estratégia em Ação**. Editora Campus, 6º Edição 1997.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo, 1996.

MARTINS, A. **A Arte de Vender Imóveis**. 1998

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanço**. 5.ª ed. São Paulo, 1995.

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

OLIVEIRA, Luis Martins, de, **Controladoria**. São Paulo: Futura, 1999.

REVISTA DA CVM. **Comissão de Valores Imobiliários**. Brasília, 2000.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e Análise de Balanço Fácil**. 5ª ed. reformulada e atualizada. São Paulo: Saraiva, 1997.

SÁ, Antonio Lopes, de, **Dicionário de Contabilidade**. 9ª ed. revisada e ampliada, São Paulo: Atlas, 1994.

SAVYTZKY, Taras. **Análise de Balanços**. Curitiba: Sigma, 1987.

SILVA, César Augusto Tibúrcio. Gestão Financeira. In: SCHMIDT, Paulo.
Controladoria – agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TÁCIDO, J. G. **Mercado imobiliário**. Curitiba: 2003 p.17