

CONTROLADORIA NA ATIVIDADE IMOBILIÁRIA DE CONDOMÍNIOS FECHADOS: ESTUDO DE CASO EM UMA IMOBILIÁRIA

Recebido em **20.12.2018**
Aprovado em **22.04.2019**

Cristiane da Silva Camilo

Especialização em auditoria e controladoria pelo Centro Universitário de João Pessoa – Unipê.

E-mail: camilo.camilo22@hotmail.com

Jonathan Cezar de Souza Galvão

Especialização em auditoria e controladoria pelo Centro Universitário de João Pessoa – Unipê.

E-mail: jonathan_cezarc@hotmail.com

Vera Lucia Cruz

Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Potiguar – UnP. Professora da Universidade Federal da Paraíba.

E-mail: veralc22@hotmail.com

Ramon Rodrigues dos Santos

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco e professor da Universidade Federal de Pernambuco.

E-mail: ramonrdgs@gmail.com

CONTROLADORIA NA ATIVIDADE IMOBILIÁRIA DE CONDOMÍNIOS FECHADOS:
ESTUDO DE CASO EM UMA IMOBILIÁRIA

Rodrigo José Guerra Leone

*Doutor em Engenharia de Sistemas e Computação
pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.*

Professor do PPGA da Universidade Potiguar – UnP.

E-mail: rodrigo.leone@gestorfp.com.br

trabalho, podendo prejudicar os processos de gestão da empresa estudada, o controle da gestão organizacional e, conseqüentemente, a tomada de decisão, além de implicar diretamente os usuários externos, que são clientes e investidores em geral.

RESUMO

O objetivo do estudo foi o de identificar as práticas de controladoria na gestão de uma imobiliária de condomínio fechado. A pesquisa foi caracterizada como descritiva, bibliográfica e de caráter qualitativo, realizada por meio de um estudo de caso com a aplicação de um questionário aos gestores e funcionários de uma imobiliária localizada na cidade de João Pessoa–PB. Com base nos dados coletados, os resultados apontam a não formalização de vários procedimentos como: a ausência de procedimentos de controladoria, falta de controle dos recursos financeiros, problemas de organização e omissão quanto aos registros contábeis, falta de inclusão da movimentação do caixa, ausência do controle de compras para as obras, como também de rotinas e procedimentos devidamente formalizados. O estudo concluiu que a ausência de controladoria pode estar diretamente relacionada a irregularidades detectadas pela pesquisa, tendo em vista que os pontos levantados podem acarretar conseqüências quanto às ferramentas e à execução do

PALAVRAS-CHAVE

Controladoria. Tomada de decisão. Imobiliária.

CRISTIANE DA SILVA CAMILO, JONATHAN CEZAR DE SOUZA GALVÃO, VERA LUCIA CRUZ,
RAMON RODRIGUES DOS SANTOS, RODRIGO JOSÉ GUERRA LEONE

INTRODUÇÃO

O mercado imobiliário procurou ao longo do tempo diversificar os tipos de residências, para ampliar as possibilidades de moradia para seus clientes, e, dentre os novos tipos, encontra-se o condomínio fechado. Segundo Raposo (2012), os condomínios fechados, ou *gated communities*, reiniciaram uma forte expansão em meados de 1970, quase dois séculos após a primeira edição do fenômeno.

Os condomínios fechados constituem-se em uma versão residencial dessa categoria mais ampla de novos empreendimentos urbanos, denominados “enclaves fortificados”, e que se ampliam para as funções de consumo, lazer ou trabalho, abrangendo várias modalidades, desde conjuntos de escritórios, consultórios médicos, *shopping centers*, até escolas, hospitais, centros de lazer e parques temáticos (BARCELLOS; MAMMARELLA, 2008).

Tendo em vista a ampliação do mercado desse seguimento residencial, as imobiliárias precisam administrar as informações de forma mais precisa para atender a gestão e tornarem-se competitivas no mercado que estão inseridas. Uma das formas de gerir melhor as informa-

ções é ter uma controladoria na empresa para aperfeiçoar os procedimentos internos e conseqüentemente obter mais informações sobre o negócio. Tendo em vista que as organizações buscam informações mais precisas e com intervalo de tempo menor, a controladoria pode ajudar como um agente que tem por finalidade transmitir informações em tempo hábil de forma confiável.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999), a controladoria pode ser conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos das Ciências da Administração, da Economia, Psicologia, Estatística, e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia.

Souza e Borinelli (2009, p. 11), definiram a Controladoria como “[...] um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”.

Alinhando a evolução dos condomínios fechados e das informações que a controladoria pode fornecer para ajudar na gestão da organização, a pergunta que nor-

CONTROLADORIA NA ATIVIDADE IMOBILIÁRIA DE CONDOMÍNIOS FECHADOS:
ESTUDO DE CASO EM UMA IMOBILIÁRIA

teu o estudo foi: Como as práticas de controladoria podem ajudar a gestão de uma empresa de atividade imobiliária? Para responder a essa questão, o objetivo geral do estudo foi o de identificar as práticas de controladoria na gestão de uma atividade imobiliária de condomínios fechados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Controladoria

As empresas vêm ao longo do tempo apresentando necessidades quanto ao seu processo de coleta de informações para tomada de decisão, diante de um mercado grande e competitivo. Dessa forma, surge a controladoria como uma ferramenta que pode garantir que as informações estejam adequadas ao processo decisório, assim como também apoiar a diretoria da entidade no processo de gestão, buscando gerar novas soluções e continuidade nos negócios.

Almeida, Parisi e Pereira (2001) salientam que as funções da controladoria estão interligadas ao conjunto de objetivos diretamente relacionados com a missão da empresa e destaca as seguintes funções:

- a) Subsidiar o processo de gestão: ajudar o processo de gestão dando suporte e apoio para projeções e simulações sobre eventos econômicos que possam afetar as decisões dos gestores.
- b) Elaborar a avaliação de desempenho: a controladoria elabora a análise de desempenho de todas as áreas, dos gestores, da empresa e da própria área.
- c) Apoiar a avaliação de resultado: elaborar a análise de resultado econômico dos produtos e serviços e monitorar e orientar o processo de estabelecimento de padrões.
- d) Gerenciar os sistemas de informação: realizar a padronização e harmonização das diversas informações econômicas transmitidas aos gestores.
- e) Atender aos agentes do mercado: através da interação com o meio externo, analisar e mensurar o impacto das legislações no resultado econômico da empresa e apoiar os gestores no atendimento aos diversos agentes do mercado.

A realização dos processos financeiros deve ocorrer em conjunto com os departamentos financeiro, contábil e de controladoria. As atividades exercidas por esses departamentos são de extrema importância para garantir a saúde financeira e informa-

CRISTIANE DA SILVA CAMILO, JONATHAN CEZAR DE SOUZA GALVÃO, VERA LÚCIA CRUZ,
RAMON RODRIGUES DOS SANTOS, RODRIGO JOSÉ GUERRA LEONE

ções fidedignas para a tomada de decisões. Logo, em razão das irregularidades identificadas, deve-se adotar medidas corretivas. Todavia, a empresa estudada deve contratar um *Controller* para extrair e consolidar informações relevantes, fidedignas e tempestivas para auxiliar a tomada de decisões dos gestores. O *Controller* é um papel destinado ao profissional da controladoria, que tem a função de exercer informações gerenciais, econômicas e financeiras da organização, garantindo que essas sejam confiáveis e levadas até os gestores em tempo adequado.

As principais responsabilidades do *Controller* são: organizar adequados sistemas de informações gerenciais que permitam à administração conhecerem os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades; comparar, permanentemente o desempenho esperado com o real; classificar variações de desempenho e estimativa, além de orientar e fornecer informações confiáveis para gestores (PEREZ JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1995).

As funções da controladoria, segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001), estão ligadas ao conjunto de metas que visam sua missão, seu desempenho e seus processos. A moderna Controladoria deve estar estruturada tanto para atender às necessidades

de controles sobre as atividades rotineiras como servir de ferramenta para o monitoramento permanente sobre todas as etapas do processo de gerenciamento da empresa. A estruturação da Controladoria deve estar ligada aos sistemas de informação necessários à gestão, tanto dos aspectos rotineiros como dos gerenciais e estratégicos (OLIVEIRA, 2009, p. 15). Para o autor, a área da Controladoria surgiu da necessidade de otimizar os resultados das decisões que são tomadas com referência à empresa.

No entanto, por ser uma abordagem relativamente nova, ainda persistem dúvidas sobre qual é o conceito de controladoria, seu papel no processo de gestão e quais procedimentos por ela adotados como órgão administrativo. Essas dúvidas contribuem para a decisão de a empresa implementar a controladoria ou insistir em manter formas empíricas de controle (LOURENSI; BEUREN, 2011).

Com isso, evidencia-se a abrangência das atividades da controladoria, tendo em vista a quantidade de metas que visam atingir sua missão, seu desempenho e seus processos, tanto atendendo à necessidade de controle sobre as atividades rotineiras como servindo de ferramenta para o monitoramento.

CONTROLADORIA NA ATIVIDADE IMOBILIÁRIA DE CONDOMÍNIOS FECHADOS:
ESTUDO DE CASO EM UMA IMOBILIÁRIA**Atividade imobiliária**

Pela forma legal, é considerada incorporação imobiliária a atividade exercida com o intuito de promover e realizar a construção, para a alienação total ou parcial “antes da conclusão das obras”, de edificações ou conjunto de edificações compostos de unidades autônomas, sob o regime de condomínio, sendo o incorporador aquele que 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 (BRASIL, 1999).

São várias as atividades ligadas a esse ramo. Tal variedade deve-se ao fato do crescente avanço do progresso, o que faz que as pessoas necessitem cada vez mais de novas edificações, de locais para moradia e trabalho, fazendo com que, naturalmente, surjam ramificações no ramo, conhecidas como loteamento, construção, empreitada, corretagem e condomínio, sendo este último nascido da união de pessoas com o propósito de construir uma edificação. De acordo com a Lei n. 4.591:

Art. 1º As edificações ou conjuntos de edificações, de um ou mais pavimentos, construídos sob a forma de unidades isoladas entre si, destinadas a fins residenciais ou não residenciais, poderão ser alienados, no todo ou em parte, objetivamente considerados, e constituirá cada unidade, propriedade autônoma sujeita às limitações desta Lei.

[...]

Art. 19. Cada condômino tem o direito de usar e fruir, com exclusividade, de sua unidade autônoma, segundo suas conveniências e interesses, condicionados, umas e outros às normas de boa vizinhança, e poderá usar as partes e coisas comuns de maneira a não causar dano ou incômodo aos demais condôminos ou moradores, nem obstáculo ou embaraço ao bom uso das mesmas partes por todos.

Parágrafo único. Presume-se a vinculação entre a alienação das frações do terreno e o negócio de construção, se, ao ser contratada a venda, ou promessa de venda ou de cessão das frações de terreno, já houver sido aprovado e estiver em vigor, ou pender de aprovação de autoridade administrativa, o respectivo projeto de construção, respon-

CRISTIANE DA SILVA CAMILO, JONATHAN CEZAR DE SOUZA GALVÃO, VERA LUCIA CRUZ,
RAMON RODRIGUES DOS SANTOS, RODRIGO JOSÉ GUERRA LEONE

dendo o alienante como incorporador.
[...] (BRASIL, 1964).

Com base no descrito, para exercer a atividade imobiliária, a empresa precisa atender a vários requisitos, tendo em vista que o segmento trabalha com moradia que costuma ser um item básico para o ser humano.

Condomínio fechado

Segundo Tramontano e Santos (1999), caracterizam-se como condomínios horizontais fechados os conjuntos de habitações cercados por muros, com entrada única, geralmente controlada por dispositivos, como guarita. São conjuntos, como sugere a denominação, não verticalizados, cujas unidades habitacionais possuem acessos independentes e geralmente estão dispostas em lotes definidos. Constituem uma modalidade de ocupação do solo na qual verificam-se vários tipos de agrupamentos das unidades habitacionais, desde unidades isoladas até blocos de unidades térreas, de dois pavimentos ou sobrepostos, passando por unidades geminadas por um só lado, podendo também ser térreas ou de dois pavimentos.

Os condomínios fechados são aqueles que oferecem reserva ou privacidade a um determinado grupo de pessoas. A diferença entre condomínios horizontais, em relação aos verticais, se dá no espaço oferecido tanto para uso individual como para uso coletivo, como praças, lagos, áreas de lazer diferenciadas e conforto. Geralmente, apresentam lotes em grandes dimensões e um plano padrão para construção dos imóveis. São ainda espaços privatizados, fechados e monitorados por sistemas de segurança privada e procuram proporcionar um estilo e uma qualidade de vida bem diferente do convencional.

A Lei Federal n. 4.591 (BRASIL, 1964) define a figura de condomínio e, hoje, vigora de acordo com as normas do Código Civil (BRASIL, 2002). O condomínio não se restringe apenas à copropriedade em edifícios urbanos, mas, também, a um conjunto de casas térreas ou assobradadas. No entanto, nem todo agrupamento voluntário de casas é condomínio submetido à Lei n. 4.591.

O primeiro mecanismo é tratado pelo Direito como parcelamento do solo, regulado precipuamente pela Lei n. 6.766 (BRASIL, 1979), cuja finalidade é dividir uma grande gleba em diversos lotes aptos a

CONTROLADORIA NA ATIVIDADE IMOBILIÁRIA DE CONDOMÍNIOS FECHADOS:
ESTUDO DE CASO EM UMA IMOBILIÁRIA

serem utilizados para construção. O parcelamento do solo é dividido pela lei em duas modalidades: loteamento ou desmembramento. Neste, o parcelador divide os lotes sem a necessidade de abertura ou extensão de ruas ou de novos espaços públicos. Já, naquele, o loteador se incumbem de abertura de novas vias de circulação e espaços públicos de forma a viabilizar que cada lote tenha acesso direto às ruas (públicas) de circulação, e que estas se integrem com as vias urbanas preexistentes na cidade. A característica marcante do loteamento é que a gleba loteada dá origem a áreas consideradas públicas (ruas e espaços livres), cabendo ao loteador os lotes, conforme o projeto aprovado e registrado.

O segundo mecanismo mencionado – a construção de edifícios em planos horizontais – é regido em nosso Direito precipuamente pela Lei n. 4.591. Essa lei regula, em sua primeira parte, os condomínios edilícios; agora complementada, e parcialmente alterada pelas disposições do Código Civil em sua segunda parte, a lei especifica à incorporação imobiliária. Nem todo condomínio edilício é precedido de uma incorporação imobiliária, pois esta só é exigível nos casos em que o empreendedor deseje negociar unidades imobiliárias vin-

culadas a frações ideais de terreno antes da conclusão das obras.

Cabe ao registrador o dever de fiscalizar aspectos documentais e legais

Se o empreendedor concluir a obra para só depois vender unidades autônomas, poderá se valer diretamente da instituição e especificação do condomínio, que então dará origem a diversas unidades, com parte de propriedade exclusiva e parte (fração) em área comum para todos os condôminos. A figura do condomínio edilício se presta a aumentar a disponibilidade de unidades habitacionais por meio da viabilização de diversas unidades sobre um mesmo lote, e se caracteriza pela ausência de novas áreas públicas, pois no condomínio edilício as áreas são todas privadas: parte exclusiva e parte em regime de condomínio especial.

A Lei n. 4.591 admite também a instituição de condomínios de casas, que podem ser construídos pelo incorporador em área maior, contar com vias internas (particulares) para que os condôminos circulem e que cada unidade imobiliária seja construída sobre uma área, usualmente

CRISTIANE DA SILVA CAMILO, JONATHAN CEZAR DE SOUZA GALVÃO, VERA LUCIA CRUZ,
RAMON RODRIGUES DOS SANTOS, RODRIGO JOSÉ GUERRA LEONE

atribuindo propriedade exclusiva a cada condômino de sua casa e, também, de parte de jardim frontal ou nos fundos, como se fossem lotes.

No registro de imóveis, cada um dos tipos de empreendimentos – loteamento ou incorporação imobiliária com condomínio edilício – tem tratamento específico, ou seja, registros especiais. Cabe ao registrador o dever de fiscalizar aspectos documentais e legais, a fim de assegurar que o empreendedor está cumprindo deveres urbanísticos, e que sobre o empreendimento não recai insegurança jurídica ou econômica.

O registrador atua na tutela dos interesses difusos (do planejamento urbano e meio ambiente, por exemplo) e também na defesa preventiva de interesses dos potenciais adquirentes de unidades. Daí a importância do processo prévio de registro – perante o Oficial de Registro de Imóveis competente – previsto pelas leis n. 4.571 e n. 6.766. O tabelião de notas também deve estar atento às exigências legais, e não pode instrumentalizar negócios de compra e venda de lotes ou de unidades em construção sem que os empreendimentos estejam previamente registrados no Registro de Imóveis.

METODOLOGIA

Caracterização da pesquisa

Segundo Beuren (2008), as pesquisas podem ser divididas quanto aos objetivos, procedimentos e à abordagem do problema. Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, uma vez que descreveu as informações obtidas por meio da coleta de dados, resultante da aplicação de um questionário na empresa objeto deste estudo. A pesquisa descritiva descreve as características de determinadas populações ou fenômenos (GIL, 2008). Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Quanto à abordagem, a pesquisa é bibliográfica e foi desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos (GIL, 2008). Assim, para a obtenção dos objetivos propostos, utilizaram-se livros, artigos, dissertações, manuais, periódicos, entre outros.

A pesquisa foi desenvolvida com o intuito de analisar na empresa as práticas de controladoria com a participação dos setores diretamente envolvidos, caracterizando-se como estudo de caso, que é tipificado

CONTROLADORIA NA ATIVIDADE IMOBILIÁRIA DE CONDOMÍNIOS FECHADOS:
ESTUDO DE CASO EM UMA IMOBILIÁRIA

pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita conhecimentos amplos e detalhados a esse respeito (GIL, 2008). A estratégia do estudo de caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é averiguar uma unidade social e analisá-la profunda e intensamente (MARTINS; THEÓFILO, 2009).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa tem características qualitativas. Segundo Malhotra (2001, p. 155), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”. A pesquisa qualitativa pode ser usada, também, para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa.

Os dados foram coletados de acordo com os procedimentos utilizados, execução dos processos internos, que demonstram as irregularidades nos processos conhecidas como não conformidades. Segundo Arter (1995, p. 105), a não conformidade é “o não atendimento de exigências especificadas”. Quando uma não conformidade é encontrada, é preciso que sejam tomadas ações imediatas para saná-la, e ações corretivas para evitar que ela venha a se repetir.

Universo e amostra da pesquisa

O universo da pesquisa corresponde a uma empresa de pequeno porte na cidade de João Pessoa, na Paraíba, e a amostra, refere-se à gestão financeira e às suas rotinas principais, que auxiliam diretamente nos negócios, quais sejam, fluxo de caixa, controle de contas a pagar e receber, orçamento empresarial e análise e planejamento financeiro. Foi realizado um estudo de caso sobre a implementação da controladoria como condicionante aos processos de gestão, fortalecimento nos controles de execução e tomada de decisão.

A empresa estudada tinha, à época, 15 funcionários e 2 sócios, e como atividade econômica principal a de incorporação de empreendimentos imobiliários. Foi constituída há 9 anos, com atuação na área de incorporação de edifícios, compra e venda de imóveis próprios, denominada Empresa Confidencial.

De acordo com os artigos 516 a 528 do Regulamento do Imposto de Renda (RIR) (BRASIL, 1999), a empresa se enquadra na sistemática de tributação pelo lucro presumido. A estrutura organizacional da empresa estudada está representada na Figura 1.

CRISTIANE DA SILVA CAMILO, JONATHAN CEZAR DE SOUZA GALVÃO, VERA LUCIA CRUZ,
RAMON RODRIGUES DOS SANTOS, RODRIGO JOSÉ GUERRA LEONE

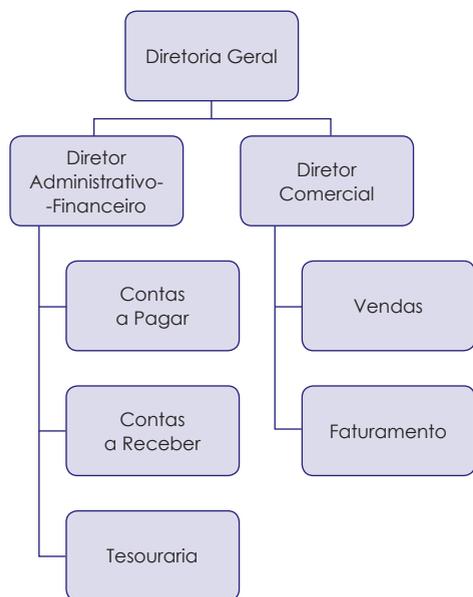


FIGURA 1 – Estrutura organizacional da empresa

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme a Figura 1, a Diretoria Geral é constituída pelos proprietários da empresa que se subdividem em dois setores: Diretor Administrativo-Financeiro e Diretor Comercial. O setor Administrativo-Financeiro é responsável pelas contas a pagar, contas a receber e tesouraria, enquanto o setor Comercial é responsável pelas vendas e pelo faturamento da empresa. Essas unidades são controladas e fiscalizadas pela Diretoria Geral por meio da utilização dos controles internos, que ajudam na tomada de decisão dos gestores da unidade de caso.

Coleta e análise dos dados

A coleta dos dados foi realizada na própria empresa com a aplicação de um questionário sobre a avaliação de desempenho da controladoria, visando melhoria dos resultados e tomada de decisões. O questionário foi aplicado aos gestores da empresa e aos funcionários.

Para o presente questionário, foram realizadas 10 (dez) questões com perguntas fechadas, com opções de respostas “Não ocorre”, “Ocorre em algumas atividades mais elaboradas”, “Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo”, “Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento” e “Ocorre na execução”, referentes à existência da área de controladoria instalada na empresa, buscando apresentar os procedimentos e benefícios quanto à implantação da controladoria.

O questionário foi realizado conforme o modelo de perguntas publicado pelo portal do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IF Baiano) (IFBAIANO, 2017), para ajudar a identificar o processo de envolvimento da controladoria na empresa estudada.

Apesar de a unidade estudada ter 15 funcionários, o questionário foi respondido

CONTROLADORIA NA ATIVIDADE IMOBILIÁRIA DE CONDOMÍNIOS FECHADOS:
ESTUDO DE CASO EM UMA IMOBILIÁRIA

por 6, sendo eles representantes da Diretoria Geral e do Setor Administrativo-Financeiro, nas funções de tesouraria, contas a pagar, contas a receber e contabilidade, com idades entre 28 a 43 anos, ensino superior completo e com mais de 4 anos de empresa. O período da coleta de dados ocorreu em setembro de 2017, na sede da empresa.

Em relação à análise dos resultados, estes foram feitos de forma qualitativa, estudando cada resposta e agrupando os resultados semelhantes para montar os resultados obtidos para fechar o objetivo geral da pesquisa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Irregularidades detectadas durante a análise dos processos internos

Tendo em vista que a pesquisa buscou analisar como as práticas de controladoria podem ajudar a gestão, o estudo levantou, no primeiro momento, que a empresa estudada não possui uma área de controladoria instalada. Em um segundo momento, com base no questionário, foram detectadas as irregularidades e suas inconsistências, buscando, assim, elencar como as práticas de auditoria podem ajudar a regularizar o que foi encontrado.

Irregularidades detectadas

Não registrar todas as operações realizadas – Ausência de operações não alimentadas em sistema, ausência dos registros contábeis.

Não conhecer o ciclo financeiro das operações – Movimentação de capital não possui destino, desorganização de processos.

Falta de apresentação de relatórios – Falta dos controles internos.

Sistema de gerenciamento – Controle do fluxo de caixa, avaliação do fluxo do volume de compras em longo prazo; verificação da distribuição dos prazos de vencimentos.

Aumentar a segurança – Quanto ao pagamento de títulos procedentes (pagamento de duplicatas em duplicidade).

Falta de domínio e controle nas compras, uso e consumo de mercadoria – Falta controle nos produtos realizados nas obras, bem como utilização e distribuição.

Ausência de informação consolidada nos processos de tomada de decisão – Falta de processos definidos; ausência de gestão de documentos e padronização de processos.

QUADRO 1 – Irregularidades detectadas

Fonte: Elaborado pelos autores.

CRISTIANE DA SILVA CAMILO, JONATHAN CEZAR DE SOUZA GALVÃO, VERA LUCIA CRUZ,
RAMON RODRIGUES DOS SANTOS, RODRIGO JOSÉ GUERRA LEONE

A eficiência e eficácia do sistema de controle interno, como um todo, deve permitir detectar não somente irregularidades, mas, também, erros de atos não intencionais. Dessa forma, todas as áreas devem estar envolvidas para melhor resultado da operação. Contudo, observou-se, de acordo com os dados, que a empresa estudada não formaliza seus procedimentos, tampouco tem interesse em investir na implantação da controladoria como ferramenta para a análise de viabilidade e investimento para a organização de atividade imobiliária de condomínios fechados. Assim como movimenta os recursos financeiros sem nenhum controle, muito menos se preocupa com os gastos gerados e desperdícios financeiros e operacionais.

Observou-se ainda que os pagamentos aos fornecedores são realizados após os vencimentos, ocasionando, muitas vezes, o cumprimento de multas e juros sobre os valores ora devidos, motivo, pelo qual, não existe prazo médio de pagamento para pagar seus fornecedores.

Além disso, a empresa não realiza a inclusão das operações movimentadas pelo caixa em *software* específico, dificultando o controle de caixa e o fechamento diário. Consequentemente, esse fato provoca falta

de controle nas compras realizadas para utilização em obras e na sua distribuição, com aquisição de produtos que não são de uso no projeto em questão, causando desperdício e perdas, muitas vezes atrapalhando a mão de obra e gerando mais despesas.

No que se refere à movimentações de capital, observou-se que as operações estavam sendo realizadas sem controle, sem organização e com omissão quanto aos registros contábeis, uma vez que não há rotinas e procedimentos devidamente formalizados que visem à melhoria dos processos. Além disso, a falta de processos, de capacitação, de padronização e gestão prejudicam diretamente o processo de tomada de decisão.

Diante do exposto, as inconformidades detectadas internamente acarretam consequências quanto às ferramentas e à execução de trabalho, considerando-se agravantes para os processos de gestão da empresa estudada, o que pode implicar diretamente nos usuários externos, que são clientes e investidores em geral, a não mais investirem.

Necessidade de definir ações para implantação da controladoria

Para melhorar os resultados das operações, os procedimentos relacionados à

CONTROLADORIA NA ATIVIDADE IMOBILIÁRIA DE CONDOMÍNIOS FECHADOS:
ESTUDO DE CASO EM UMA IMOBILIÁRIA

execução dos trabalhos tendem a ser separados e distribuídos. Desse modo, a controladoria ajuda a empresa a cuidar de sua sobrevivência, garantindo melhores resultados por meio de dados precisos, confiáveis e tempestivos.

A implantação da controladoria busca gerar benefícios, otimização dos resultados econômicos, empenho do setor para garantir o cumprimento da missão, continuidade da organização, assessoramento à

gestão pela integração das diversas áreas com o fornecimento de informações adequadas ao processo decisório, colaborando, assim, com os gestores na busca da eficácia organizacional.

Com relação a esse aspecto, observa-se, no Quadro 2, as irregularidades identificadas, assim como os procedimentos a serem adotados para a melhoria dos processos.

Irregularidade	Medidas corretivas
1) Não registrar todas as operações realizadas.	Obedecer ao princípio da Competência para registrar as receitas e despesas incorridas no período.
2) Não conhecer o ciclo financeiro das operações.	Adotar procedimento semanal quanto ao controle do fluxo de caixa, mantendo-o atualizado com todas as movimentações financeiras.
3) Falta de apresentação dos relatórios.	Emitir relatórios mensais para melhor acompanhamento dos processos e melhor conhecimento das operações para tomada de decisões.
4) Sistema de gerenciamento.	Adequar um único sistema de gerenciamento de modo a garantir maior confiabilidade nos processos e otimização.
5) Aumentar a segurança.	Adequar o ciclo de caixa quanto aos prazos de pagamento; controlar os vencimentos em duas datas, como exemplo, 6 e 21 de cada mês.
6) Falta de domínio e controle nas compras, uso e consumo de mercadoria.	Emitir aprovações para controle das aquisições realizadas, sob acompanhamento dos contratos de prestação de serviço.
7) Ausência de informação consolidada nos processos de tomada de decisão.	Adequar padrões de emissão de relatórios e indicadores para tomada de decisões padronizados por um <i>software</i> específico.

QUADRO 2 – Procedimentos a serem adotados diante das irregularidades identificadas

Fonte: Elaborado pelos autores.

CRISTIANE DA SILVA CAMILO, JONATHAN CEZAR DE SOUZA GALVÃO, VERA LUCIA CRUZ,
RAMON RODRIGUES DOS SANTOS, RODRIGO JOSÉ GUERRA LEONE

Mediante os procedimentos adotados, observa-se que, para cada irregularidade identificada, evidenciou-se a ausência de procedimentos e rotinas necessários para melhorar o funcionamento dos processos. Desse modo, se faz necessária a adoção de medidas corretivas, assim como adotar práticas para garantir o desenvolvimento dos trabalhos.

A utilização do recurso da controladoria tende a dar confiabilidade, tempestividade e segurança nas informações para tomada de decisões, controle e planejamento da empresa. Diante do exposto, visualiza-se a necessidade de mudanças nos processos da empresa, cujos objetivos consistem em garantir a eficácia empresarial.

Nesse aspecto, a implantação de uma área de controladoria pode ajudar os gestores em suas análises técnicas, gerando mais segurança nas tomadas de decisões, além de ajudar a promover eficiência e eficácia e garantir confiabilidade nas informações e melhores resultados.

CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi o de identificar as práticas de controladoria na gestão da atividade imobiliária de um condomí-

nio fechado, tendo como base um questionário ao público-alvo da pesquisa. Os resultados apresentados destacaram que a empresa estudada não formaliza seus procedimentos de controladoria. Além disso, evidenciou-se que os recursos financeiros são movimentados sem nenhum controle e que os pagamentos aos fornecedores são realizados após os vencimentos. Outro aspecto é que as movimentações de capital são realizadas sem gestão, organização e omissão quanto aos registros contábeis.

Ademais, segundo os dados, a empresa não realiza a inclusão das operações movimentadas pelo caixa em *software* específico, assim como não realiza controle nas compras realizadas para utilização nas obras, principalmente, pela ausência de rotinas e procedimentos devidamente formalizados que visem à melhoria dos processos. Complementando a quantidade de irregularidades detectadas pelo estudo, observou-se a falta de processos, falta de capacitação dos funcionários, além de padronização na gestão, o que pode prejudicar diretamente as tomadas de decisão.

Nesse contexto, o estudo concluiu que a ausência de uma controladoria pode estar diretamente relacionada às irregulari-

CONTROLADORIA NA ATIVIDADE IMOBILIÁRIA DE CONDOMÍNIOS FECHADOS:
ESTUDO DE CASO EM UMA IMOBILIÁRIA

dades detectadas pela pesquisa, tendo em vista que os pontos levantados podem acarretar consequências quanto às ferramentas e à execução do trabalho, podendo prejudicar os processos de gestão da empresa estudada, o controle da gestão organizacional e, conseqüentemente, a tomada de decisão, além de implicar diretamente os usuários externos, que são os clientes e investidores em geral.

MANAGEMENT CONTROL AND CONTROLLERSHIP IN REAL ESTATE ACTIVITY: A CASE STUDY

ABSTRACT

The objective of the study was to identify the control practices in the management of a condominium. The research was characterized as descriptive, bibliographical and of qualitative character, carried out through a case study with the application of a questionnaire to the managers and employees of a real estate agent located in the city of João Pessoa–PB. Based on the data collected, the results point to the non-formalization of several procedures, such as: lack of control procedures, lack of control of financial resources, problems of organization and omission regarding accounting records, lack of inclusion of cash flow, absence of control of purchases for

the works as well as routines and procedures duly formalized. The study concluded that the absence of a control can be directly related to the irregularities detected by the research, considering that the points raised can have consequences on the tools and execution of the work, which could harm the management processes of the company studied, the control of the organizational management and consequently the decision making, besides directly implicating external users, who are clients and investors in general.

KEYWORDS

Controllership. Decision making. Real Estate

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. B., PARISI, C., PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, A. (coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica* – Gecon. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, P. A.; VIDAL, W. C. L. Realidade urbana e legislação municipal – Expansão de condomínios residenciais fechados em João Pessoa. *Revista Arquitectos*, Ano 12, jan. 2012.
- ARTER, D. R. *Auditorias da qualidade para melhor desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

CRISTIANE DA SILVA CAMILO, JONATHAN CEZAR DE SOUZA GALVÃO, VERA LUCIA CRUZ,
RAMON RODRIGUES DOS SANTOS, RODRIGO JOSÉ GUERRA LEONE

- BARCELLOS, T. M. de; MAMMARELLA, R. Padrões sociais de territorialidade e condomínios fechados na Metrópole Gaúcha. 2008. Disponível em: <https://goo.gl/pPsh1T>. Acesso em: 10 nov. 2017.
- BECKER, D. *Condomínios horizontais fechados*: avaliação de desempenho interno e impacto físico espacial no espaço urbano. 2005. 308f. Dissertação (Mestrado)– Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- BEUREN, I. M. (org.). In: BEUREN, I. M. et al. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRASIL. Lei n. 4.591, de 16 de dezembro de 1964. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 21 dez. 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4591.htm. Acesso em: 10 nov. 2017.
- BRASIL. Lei n. 6.766, de 19 de dezembro de 1979. Dispõe sobre o Parcelamento do Solo Urbano e dá outras Providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 19 dez. 1979. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6766.htm. Acesso em: 10 nov. 2017.
- BRASIL. Decreto n. 3.000, de 26 de março de 1999. Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 29 mar. 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3000.htm. Acesso em: 10 nov. 2017.
- BRASIL. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm. Acesso em: 10 nov. 2017.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- IFBAIANO. Questionário – Funções de Controladoria. 2017. Disponível em: <http://www.ifbaiano.edu.br/reitoria/wp-content/uploads/2015/12/resposta-30.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2017.
- LOURENSI, A.; BEUREN, I. M. Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 22, n. 1, p. 15-42, 2011.

CONTROLADORIA NA ATIVIDADE IMOBILIÁRIA DE CONDOMÍNIOS FECHADOS:
ESTUDO DE CASO EM UMA IMOBILIÁRIA

- MARTINS, G. de A.; THEÓFILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*, v. 2. São Paulo: Atlas, 2009.
- MENDES, E. D.; VIANA, T. C. Os condomínios fechados: uma questão de segurança ou um estilo de vida? Disponível em: <http://www.labiopsi.com.br/evento/images/stories/anais/ElzilaineDomingues.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2017.
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NÓBREGA JÚNIOR., J. M. *Homicídios no Nordeste: dinâmica, relações causais e desmistificação da violência homicida*. Campina Grande: Editora da UFCG, 2012.
- PEREZ JÚNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, P. C. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- RAPOSO, R. Condomínios fechados, tempo, espaço e sociedade: uma perspectiva histórica. *Caderno Metrópole*, São Paulo, v. 14, n. 27, p. 171-196, jan./jun. 2012.
- SOUZA, B. C.; BORINELLI, M. L. *Controladoria*. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.
- TRAMONTANO, M.; SANTOS, D. M. Atrás dos muros: unidades habitacionais em condomínios horizontais fechados. CONGRESSO INTERNACIONAL EL HABITAR, 2., 1999, Buenos Aires. *Anais...* Buenos Aires, 1999.