

**GUSTAVO FANCK EMER**

**ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE FINANCEIRA PARA EMPRESAS COM GESTÃO  
ORIENTADA A PROJETOS**

Monografia requisitada à graduação no curso de Administração de Empresas

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Escola de Administração de Empresas

Orientador: André Luis Martinewski

Porto Alegre

2005

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b><i>INTRODUÇÃO</i></b> _____	<b>6</b>
1.1	<b>JUSTIFICATIVA</b> _____	<b>6</b>
1.2	<b>OBJETIVOS</b> _____	<b>7</b>
1.2.1	Geral _____	<b>7</b>
1.2.2	Específicos _____	<b>7</b>
1.3	<b>ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO</b> _____	<b>7</b>
<b>2</b>	<b><i>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</i></b> _____	<b>8</b>
2.1	<b>GESTÃO DE PROJETOS</b> _____	<b>8</b>
2.1.1	O que é um projeto? _____	<b>8</b>
2.1.2	O que é Gerência de Projetos? _____	<b>11</b>
2.1.3	Organizações Orientadas a Projetos _____	<b>12</b>
2.2	<b>ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA</b> _____	<b>15</b>
2.2.1	Organização financeira de empresas em geral _____	<b>15</b>
2.2.2	Organização financeira de empresas com gestão orientada a projetos _____	<b>16</b>
2.3	<b>FLUXOS DE CAIXA</b> _____	<b>19</b>
2.3.1	Formação de fluxos de caixa _____	<b>19</b>
2.3.2	Análise de fluxos de caixa _____	<b>21</b>
<b>3</b>	<b><i>MÉTODO</i></b> _____	<b>24</b>
<b>4</b>	<b><i>ESTUDO DE CASO</i></b> _____	<b>25</b>
4.1	<b>A ORGANIZAÇÃO</b> _____	<b>25</b>
4.2	<b>SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA</b> _____	<b>26</b>
<b>5</b>	<b><i>ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE FINANCEIRA</i></b> _____	<b>28</b>
5.1	<b>ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA COM SCPS</b> _____	<b>28</b>

<b>5.2</b>	<b>ANÁLISE FINANCEIRA</b>	<b>30</b>
5.2.1	Procedimentos reguladores de saídas	30
5.2.2	Procedimentos reguladores de entradas	35
5.2.3	Procedimentos de análise e consolidação de informações	38
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>50</b>
<b>6.1</b>	<b>LIMITAÇÕES ENCONTRADAS</b>	<b>50</b>
<b>6.2</b>	<b>APLICAÇÕES DO TRABALHO</b>	<b>50</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>51</b>
<b>8</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>52</b>
<b>8.1</b>	<b>CONTRATO DE SCP GENÉRICO</b>	<b>52</b>

## LISTA DE FIGURAS

<i>Ilustração 1 – Organograma</i> .....	26
<i>Ilustração 2 - Solicitação de Cotação</i> .....	31
<i>Ilustração 3 - Análise e Decisão de Compra e Contratação</i> .....	32
<i>Ilustração 4 - Exemplo de contrato</i> .....	34
<i>Ilustração 5 - Análise de Proposta</i> .....	36
<i>Ilustração 6 - Laudo de Avaliação de Bem Imóvel</i> .....	37
<i>Ilustração 7 - Laudo de Avaliação de Veículo</i> .....	37
<i>Ilustração 8 - Fluxo de Caixa de Recebimentos e Cálculo de Indicadores</i> .....	38
<i>Ilustração 9 - Considerações Iniciais de Análise Financeira</i> .....	39
<i>Ilustração 10 - Rentabilidade do Projeto e para os Sócios</i> .....	39
<i>Ilustração 11 - Avaliação Patrimonial do Projeto</i> .....	39
<i>Ilustração 12 - Acompanhamento da Taxa de Retorno em R\$</i> .....	40
<i>Ilustração 13 - Acompanhamento da Taxa de Retorno em CUB/RS</i> .....	40
<i>Ilustração 14 - Acompanhamento do Lucro Acima do Retorno Esperado</i> .....	41
<i>Ilustração 15 - Acompanhamento de Receita</i> .....	41
<i>Ilustração 16 - Acompanhamento de Custo Total</i> .....	42
<i>Ilustração 17 - Acompanhamento de Custo Obra</i> .....	42
<i>Ilustração 18 - Acompanhamento de Despesas de Vendas</i> .....	43
<i>Ilustração 19 - Dados Principais do Projeto</i> .....	43
<i>Ilustração 20 - Fluxo de Caixa Realista</i> .....	44
<i>Ilustração 21 - Fluxo de Caixa Pessimista</i> .....	45
<i>Ilustração 22 - Resumo do Fluxo de Caixa por Investidor</i> .....	46
<i>Ilustração 23 - Fluxo de Caixa do Projeto</i> .....	47
<i>Ilustração 24 - Controle Orçamentário de Custos</i> .....	48
<i>Ilustração 25 - Controle Orçamentário de Receitas</i> .....	49

## LISTA DE ABREVIATURAS

ADCC: Análise e Decisão de Compra e Contratação

CNPJ: Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

COC: Contrato e Ordem de Compra

COFINS: Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

COT: Cotação

CSLL: Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

CUB/RS: Custo unitário básico da construção civil do Rio Grande do Sul

DARF: Documento de Arrecadação de Receitas Federais

DCTF: Declaração de Créditos e Débitos Tributários Federais

EQ: Especificação e Quantificação

EVA: “Economic Value Added” – Valor Econômico Adicionado, em português

IN: Instrução Normativa

IR: Imposto de Renda

PIS: Programa de Integração Social

SC: Solicitação de Cotação

SCP: Sociedade em Conta de Participação

SRF: Secretaria da Receita Federal

## 1 INTRODUÇÃO

Gestão orientada a projetos é uma forma de gestão onde a empresa é vista como um conjunto de projetos. Projetos podem ser definidos como empreendimentos temporários com o objetivo de criar um produto ou serviço único. Dizer que um projeto é temporário significa que o mesmo tem um início e um fim bem definidos. Um produto ou serviço único é algo que nunca foi feito e que possui uma série de características específicas.

Entende-se por organização financeira de uma empresa a forma que a mesma organiza as suas análises gerenciais, bem como a sua contabilidade, nos aspectos jurídicos e tributários. Empresas com gestão por projetos dedicam especial atenção à forma de se organizarem financeiramente. Algumas empresas trabalham com investidores distintos para cada projeto, e isso torna a questão da organização financeira mais delicada ainda.

A análise financeira de projetos é a avaliação de seu desempenho e alinhamento com os desejos dos aplicadores. Uma boa análise financeira é essencial para a captação e manutenção de investidores.

No presente trabalho, selecionou-se um tipo particular de empresa para ser utilizado como modelo, sendo esta, uma empresa do tipo industrial produtora de bens especiais, mais especificamente, incorporação e construção imobiliária.

### 1.1 JUSTIFICATIVA

Desenvolver a organização e análise financeira de empresas é essencial para o bom desempenho da mesma. Cada tipo de empresa tem suas peculiaridades no que diz respeito à organização e análise financeira. Organizações com gestão orientada a projetos necessitam uma organização e análise financeira adequada, de forma a obter:

- relatórios gerenciais adequados para avaliar os seus diversos projetos;
- confiabilidade contábil;
- segurança jurídica; e

- adequação tributária.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Desenvolver um modelo de organização e análise financeira que permita a separação contábil dos projetos necessária à gestão orientada a projetos, baseado nas opções previstas no Código Comercial Brasileiro e práticas atuais, bem como desenvolver uma forma adequada de avaliação do desempenho financeiro dos mesmos.

### 1.2.2 Específicos

- Apresentar os aspectos gerenciais, jurídicos e tributários relacionados à organização e análise financeira de empresas com gestão orientada a projetos;
- Apresentar a utilização de Sociedades em Conta de Participação (SCPs) e contabilidade aberta, apontando as vantagens do uso dessas práticas.

## 1.3 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Os capítulos, de 1 a 7, apresentam respectivamente: a introdução, justificativa e objetivos; o embasamento teórico através de uma revisão bibliográfica; o método de pesquisa utilizado; o estudo de caso; o modelo de organização financeira utilizando SCPs; as considerações finais e a bibliografia.

A revisão bibliográfica contempla tópicos referentes à gestão orientada a projetos, organização financeira de empresas, organização financeira de empresas com gestão orientada a projetos e fluxos de caixa. O estudo de caso apresenta a organização e a situação problemática e o modelo de organização financeira utilizando SCPs detalha os impactos decorrentes da adoção de tal metodologia.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Neste capítulo são apresentados conceitos da teoria administrativa que fornecem embasamento teórico para o desenvolvimento do trabalho.

### **2.1 GESTÃO DE PROJETOS**

#### **2.1.1 O que é um projeto?**

As organizações executam trabalho. O trabalho envolve serviços continuados e/ou projetos, embora possa haver superposição entre os dois. Serviços continuados e projetos possuem muitas características comuns; por exemplo, ambos são:

- Executados por pessoas;
- Restringidos por recursos limitados;
- Planejados, executados e controlados.

Segundo PMBOOK 2000 (2002), projetos são frequentemente implementados como meios de realizar o plano estratégico da organização. Serviços continuados e projetos diferem principalmente porque enquanto os primeiros são contínuos e repetitivos, os projetos são temporários e únicos. Assim, um projeto pode ser definido em termos de suas características distintas: um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. Temporário significa que cada projeto tem um começo e um fim bem definidos. Único significa que o produto ou serviço produzido é de alguma forma diferente de todos os outros produtos ou serviços semelhantes. Para muitas organizações, projetos são o meio de responder a requisitos que não podem ser atendidos através dos limites normais de operação da organização.

Os projetos são desenvolvidos em todos os níveis da organização. Eles podem envolver uma única pessoa ou milhares delas. Podem durar poucas semanas ou mais de cinco anos. Os projetos podem envolver uma unidade isolada da organização ou atravessar as



fronteiras organizacionais, como ocorre com consórcios e parcerias. Os projetos são críticos para a realização da estratégia de negócios da organização por que projetos são os meios pelos quais as estratégias são implementadas. Podem-se citar como exemplos de projetos:

- Desenvolver um novo produto ou serviço;
- Implementar uma mudança organizacional ao nível de estrutura, de pessoas ou de estilo gerencial;
- Planejar um novo veículo de transporte;
- Desenvolver ou adquirir um sistema de informação novo ou modificado;
- Construir um prédio ou instalações;
- Desenvolver um sistema de abastecimento de água para a comunidade em desenvolvimento;
- Levar a cabo uma campanha política;
- Implementar um novo processo ou procedimento organizacional.

#### *2.1.1.1 Temporário*

Temporário significa que cada projeto tem um início e um fim muito bem definidos. Chega-se ao fim do projeto quando os seus objetivos foram alcançados ou quando se torna claro que os objetivos do projeto não serão ou não poderão mais ser atingidos ou a necessidade do projeto não existe mais. O projeto é então encerrado. Temporário não significa que a sua duração é curta; muitos projetos duram vários anos. Em todos os casos, entretanto, a duração do projeto é finita; projetos não são esforços continuados.

Além disto, o termo temporário geralmente não se aplica ao produto ou serviço criado pelo projeto. Segundo PMBOOK 2000 (2002), os projetos podem freqüentemente ter impactos sociais, econômicos e ambientais, intencionais ou não, que excedem em duração aos próprios projetos. A maioria dos projetos são empreendidos para criar um resultado duradouro. Por exemplo, um projeto para erigir um monumento nacional criará um resultado

que deverá durar séculos. Uma série de projetos e/ou projetos complementares em paralelo podem ser requeridos para alcançar um objetivo estratégico.

Os objetivos de projeto e de operações continuadas são fundamentalmente diferentes. O objetivo de um projeto é alcançar o objetivo proposto e encerrar o projeto. O objetivo de uma operação continuada não projetizada é normalmente sustentar o negócio. Um projeto é fundamentalmente diferente porque ele termina quando seus objetivos propostos são alcançados, enquanto as operações continuadas, quando atingem seus objetivos, criam um novo grupo de objetivos e o trabalho continua.

A natureza temporária dos projetos se aplica também a outros aspectos dos empreendimentos:

- A oportunidade ou os nichos de mercado são usualmente temporários – a maioria dos projetos têm um espaço de tempo limitado para produzir seus produtos e serviços;
- A equipe do projeto normalmente é desmontada após o projeto – os projetos em sua maioria são conduzidos por uma equipe que tem o único compromisso daquele projeto. Ao término do projeto, a equipe é liberada e os membros realocados em outras atividades.

#### *2.1.1.2 Produto, Serviço ou Resultado Único*

Segundo PMBOOK 2000 (2002), os projetos envolvem o desenvolvimento de algo que nunca foi feito antes, e que é, portanto, único. Um produto ou serviço pode ser único, mesmo considerando que já tenha sido desenvolvida uma infinidade de produtos/serviços em sua categoria. Por exemplo, muitos e muitos edifícios já foram construídos, mas cada nova unidade lançada, é única – com um proprietário diferente, projeto próprio, localização específica, construtor diferente, e assim por diante. A presença de fatores repetitivos não muda a característica intrínseca de unicidade do esforço global do trabalho do projeto. Por exemplo:

- Um projeto para desenvolver um novo tipo de avião comercial pode requerer uma série de protótipos;

- Um projeto para liberação à população de um novo medicamento, pode requerer milhares de doses da droga para distribuição em testes clínicos;
- A construção de um conjunto habitacional pode incluir centenas de unidades individuais;
- O desenvolvimento de um projeto (i. e., abastecimento de água e saneamento) pode ser implementado em cinco áreas geográficas.

### 2.1.1.3 *Elaboração Progressiva*

Elaboração progressiva é a característica de projeto que integra os conceitos de temporário e único. Como o produto de cada projeto é único, as características peculiares que o distinguem devem ser progressivamente elaboradas. Progressivamente significa “proceder por etapas; continuar de forma determinada, por incrementos” enquanto elaboradas significa “trabalhadas com cuidado e detalhe; desenvolvidas por completo”. Estas características que distinguem os produtos a serem construídos, são amplamente definidas bem cedo no projeto, e se tornam mais explícitas e detalhadas assim que a equipe adquire uma melhor e mais completa percepção do produto.

A elaboração progressiva das características do produto necessita ser cuidadosamente coordenada com a correta definição do escopo do projeto, especialmente se o projeto é desenvolvido sob contrato. Quando adequadamente definido, o escopo do projeto – que define todo o trabalho a ser realizado no projeto – deve permanecer constante, ainda que as características do produto estejam sendo elaboradas progressivamente.

### 2.1.2 **O que é Gerência de Projetos?**

Segundo PMBOOK 2000 (2002), Gerência de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requerimentos do projeto. O Gerenciamento do Projeto é acompanhado através do uso de processos tais como: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. A equipe de projeto gerência o trabalho do projeto e o trabalho tipicamente envolve:

- Demandas concorrentes: escopo, tempo, risco e qualidade;

- Partes envolvidas com diferentes necessidades e expectativas;
- Identificação de requerimentos.

É importante notar que muitos processos dentro da gerência de projetos são naturalmente iterativos. Isto é, em parte, devido à existência e a necessidade da elaboração progressiva no projeto durante todo o ciclo de vida do projeto; i. e. quanto mais você conhece acerca do seu projeto, melhor você é capaz de gerenciá-lo.

O termo gerência de projetos é algumas vezes usado para descrever uma abordagem organizacional para gerenciamento dos processos operacionais contínuos. Esta abordagem, mais conhecida como gerência por projetos, trata muitos aspectos dos serviços continuados como projetos, objetivando aplicar também a eles, os conceitos de gerência de projetos.

### **2.1.3 Organizações Orientadas a Projetos**

Os projetos fazem, tipicamente, parte de uma organização maior - corporações, agências do governo, instituições de saúde, organismos internacionais, associações profissionais e outros. Mesmo que o projeto seja a organização o projeto é ainda influenciado pela organização ou organizações que o estabeleceu. A maturidade da organização com respeito a sistemas de gerência de projeto, cultura, estilo, estrutura organizacional e escritório de gerência de projetos podem, também, influenciar o projeto.

#### *2.1.3.1 Sistemas da Organização*

Organizações orientadas a projeto são aquelas cujas operações consistem, basicamente, de projetos. Estas organizações se enquadram em duas categorias:

- Organizações cujas receitas se originam primariamente do desenvolvimento de projetos para terceiros - empresas de arquitetura, empresas de engenharia, consultores, empreiteiros, etc.;
- Organizações que adotam o modelo de gerência por projeto.

Estas organizações tendem a ter sistemas de gerenciamento voltados para a gerência de projetos. Por exemplo, seus sistemas financeiros são, freqüentemente, projetados especificamente para contabilizar, acompanhar e relatar múltiplos projetos.

Organizações não orientadas a projeto freqüentemente carecem de sistemas de gerenciamento projetados para suportar as necessidades dos projetos de forma efetiva e eficiente. A ausência de sistemas orientados a projetos normalmente dificulta a tarefa de gerenciamento de cada projeto. Em alguns casos, as organizações não orientadas a projeto têm departamentos, ou outras unidades administrativas, operando por projetos com sistemas de suporte adequados.

A equipe de gerência do projeto deve estar bastante consciente da forma como os sistemas da organização afetam o projeto. Por exemplo, se a organização recompensa seus gerentes funcionais pelas horas de sua equipe alocadas a projeto, as equipes do projeto podem precisar implementar controles que assegurem que as pessoas alocadas ao projeto estão, efetivamente, trabalhando no projeto.

#### *2.1.3.2 Estilo e Cultura da Organização*

A maioria das organizações desenvolveu cultura única e própria. Esta cultura é refletida nos seus valores, normas, crenças e expectativas; nas suas políticas e procedimentos; na sua visão das relações de autoridade; e em diversos outros fatores. A cultura da organização, freqüentemente, tem influência direta no projeto. Por exemplo:

- Uma equipe que propõe uma abordagem não usual ou de alto risco tem mais chance de aprovação numa organização empreendedora ou agressiva.
- Um gerente de projeto com estilo altamente participativo é capaz de encontrar problemas numa organização hierárquica rígida, enquanto um gerente de projeto com estilo autoritário será igualmente desafiado numa organização participativa.

#### *2.1.3.3 Estrutura da Organização*

A estrutura da organização executora freqüentemente restringe a disponibilidade ou as condições sob as quais os recursos se tornam disponíveis para o projeto. As estruturas das organizações podem apresentar um amplo espectro de estruturas, da funcional à projetizada, com uma variedade de combinação entre elas.

A clássica organização com estrutura funcional é uma hierarquia onde cada funcionário tem um superior bem definido. Os membros da equipe são agrupados por especialidade, tais como produção, marketing, engenharia e contabilidade, num primeiro nível, com a engenharia ainda subdividida em organismos funcionais que suportam o negócio das grandes organizações. As organizações com estrutura funcional também têm projetos, mas o escopo percebido do projeto está limitado às fronteiras da função: o departamento de engenharia numa organização com estrutura funcional executa seu trabalho independente do departamento de manufatura ou marketing.

Do outro lado do espectro, se encontra a organização com estrutura projetizada. Numa organização com estrutura projetizada, os membros das equipes freqüentemente trabalham juntos, num mesmo local físico. Neste tipo de estrutura, a maioria dos recursos da organização está envolvida em projetos e os gerentes de projeto têm grande autoridade e independência. Organizações com estrutura projetizada normalmente possuem unidades organizacionais denominadas departamentos. Entretanto, estes departamentos ou se reportam diretamente ao gerente de projeto, ou fornecem serviços de suporte aos diversos projetos existentes.

Organizações com estrutura matricial são uma mistura das características funcional e projetizada. As estruturas matriciais fracas mantêm muitas características da organização com estrutura funcional e o papel do gerente de projeto é mais o de um coordenador ou despachante do que o de um gerente propriamente dito. De modo similar, as estruturas matriciais fortes têm muitas características da organização com estrutura matricial - gerentes de projeto, com considerável autoridade, dedicados ao projeto e pessoal administrativo alocado em tempo integral ao projeto.

Na maioria das organizações modernas existem todos estes tipos de estrutura, em diferentes níveis. Por exemplo, mesmo numa organização com estrutura fundamentalmente funcional, pode ser necessário criar uma equipe especial de projetos para empreender um projeto de caráter crítico. Esta equipe pode ter muitas das características de um projeto numa organização projetizada. A equipe pode incluir pessoal em tempo integral proveniente de diferentes departamentos funcionais; pode desenvolver seu próprio conjunto de procedimentos operacionais e pode ainda trabalhar fora do padrão hierárquico estabelecido.

## 2.2 ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA

### 2.2.1 Organização financeira de empresas em geral

Usualmente, o início da organização financeira das empresas é através do registro das mesmas. Através do decreto nº 916, de 24 de outubro de 1890, foi criado o registro de firmas ou razões comerciais no Brasil. Nesse decreto, foram listados os seguintes tipos de firmas ou razões comerciais, que nada mais é que o nome sob o qual o comerciante ou sociedade exerce o comércio e assina-se nos atos a ele referentes:

- Firma individual;
- Sociedade em nome coletivo;
- Sociedade em comandita;
- Sociedade de capital e indústria;
- Sociedade em conta de participação;
- Sociedades anônimas.

Ao longo do tempo, esses tipos foram se aperfeiçoando, mas a idéia do registro se mantém.

A partir do registro, as empresas iniciam sua organização financeira, em outras palavras, sua contabilidade. Através do decreto-lei nº 486, de 03 de março de 1969, ficou todo o comerciante obrigado a seguir ordem uniforme de escrituração, mecanizada ou não, utilizando os livros e papéis adequados, cujo número e espécie ficam a seu critério, ficando dispensado desta obrigação somente o pequeno comerciante, tal como definido no próprio decreto. A escrituração será completa, em idioma e moeda corrente nacionais, em forma mercantil, com individuação e clareza, por ordem cronológica de dia, mês e ano, sem intervalos em branco, nem entrelinhas, borraduras, rasuras, emendas e transportes para as margens.

O registro e a contabilidade se mantêm até hoje, sendo que estão cada vez mais complexos e detalhados. Então, a legislação, em geral, exige o registro da empresa e sua

contabilidade específica por registro. A atual necessidade de informações das empresas exige que sua contabilidade apresente informações mais separadas, não somente por registro. Buscando esse tipo de informações contábeis mais detalhadas, surgiram os centros de custos, que dividem as empresas em várias partes para que sejam feitas as alocações de receitas e de custos.

Nessa linha de dividir a contabilidade das empresas, pode-se listar a seguinte hierarquia que busca essa organização:

- Grupos de empresas;
- Empresas;
- Áreas de negócio;
- Centros de custos;
- Projetos (um projeto pode contemplar vários centros de custos ou somente um, em sua totalidade, ou parcialmente).

### **2.2.2 Organização financeira de empresas com gestão orientada a projetos**

Empresas com gestão orientada a projetos necessitam separar a contabilidade por projetos. Essa necessidade de separação pode ter diversas intensidades, dependendo da forma de atuação da empresa. Pode-se exigir uma separação mais leve quando os impactos da falta de separação não forem muito relevantes. Empresas que trabalham com sistemas de remuneração variável para sua equipe, dependendo do desempenho dos projetos, devem separar de forma bastante mais intensa a contabilidade dos projetos, para que haja confiabilidade no sistema de remuneração e, conseqüentemente, maiores chances de motivação. Nos casos em que os projetos possuem investidores específicos, onde sua remuneração é totalmente atrelada ao desempenho do projeto, a contabilidade deve ser mais separada ainda.

Essa separação pode ser feita num mesmo registro público, ou em registros separados. A separação em registros distintos é muito mais confiável e, conseqüentemente, mais eficiente para a gestão orientada a projetos. Para separar inclusive em registros públicos, a partir das



opções do código comercial brasileiro, são muito utilizadas as Sociedades em Conta de Participação, onde a mesma é registrada no Registro de Títulos e Documentos.

### *2.2.2.1 Sociedades em Conta de Participação*

#### *2.2.2.1.1 Características das Sociedades em Conta de Participação*

Quando duas ou mais pessoas, sendo ao menos uma comerciante, se reúnem, sem firma social, para lucro comum, em uma ou mais operações de comércio determinadas, trabalhando um, alguns ou todos, em seu nome individual para o fim social, a associação toma o nome de sociedade em conta de participação, acidental, momentânea ou anônima; esta sociedade não está sujeita às formalidades prescritas para a formação das outras sociedades, e pode provar-se por todo o gênero de provas admitidas nos contratos comerciais.

São reguladas, a partir do Novo Código Civil, pelos artigos 991 a 996 do referido Código (Lei 10406/2002).

Na sociedade em conta de participação, o sócio ostensivo é o único que se obriga para com terceiro; os outros sócios ficam unicamente obrigados para com o mesmo sócio por todos os resultados das transações e obrigações sociais empreendidas nos termos precisos do contrato. A constituição da Sociedade em Conta de Participações (SCP) não está sujeita às formalidades legais prescritas para as demais sociedades, não sendo necessário o registro de seu contrato social na Junta Comercial. Normalmente são constituídas por um prazo limitado, no objetivo de explorar um determinado projeto. Após, cumprido o objetivo, a sociedade se desfaz.

#### *2.2.2.1.2 Resultado, Escrituração e Tributação das SCPs*

Os resultados das SCP devem ser apurados pelo sócio ostensivo, que também é responsável pela declaração de rendimentos e pelo recolhimento dos tributos e contribuições devidos pela SCP.

A escrituração das operações da SCP poderá, à opção do sócio ostensivo, ser efetuada nos livros deste ou em livros próprios da SCP. Quando utilizados os livros do sócio ostensivo, os registros contábeis e as demonstrações financeiras deverão estar destacados, de modo a evidenciar o que é registro de uma ou de outra sociedade. Da mesma forma, no Livro de

Apuração do Lucro Real, as demonstrações para a apuração do lucro real devem estar perfeitamente destacadas.

O lucro real da SCP, juntamente com o IR e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), uma vez que esta não possui CNPJ, são informados e tributados em campo próprio, na mesma declaração de rendimentos do sócio ostensivo. O IR, a CSLL, o PIS e a COFINS são pagos conjuntamente com os valores respectivos, de responsabilidade do sócio ostensivo, usando inclusive o mesmo DARF. A DCTF também é única.

Ocorrendo prejuízo fiscal na SCP, este não pode ser compensado com o lucro decorrente das atividades do sócio ostensivo, muito menos do sócio oculto e nem com lucros de outras SCP, eventualmente existentes sob a responsabilidade do mesmo sócio ostensivo. Este somente é compensável com lucros fiscais da própria SCP, observado o limite de 30%, cuja regra também é aplicável às demais empresas.

O aporte de recursos para a formação do "capital" da SCP, efetuado pelos sócios ocultos e pelo sócio ostensivo, são tratados como participações societárias permanentes, inclusive sujeitas à equivalência patrimonial quando relevantes em coligada ou controlada.

Os lucros da SCP, quando distribuídos, sujeitam-se às mesmas regras estabelecidas para a tributação na distribuição de lucros das demais sociedades. Portanto, atualmente (a partir de 1996), os lucros distribuídos pelas SCP são isentos de tributação. Os resultados das SCP deverão ser apurados, em cada período-base, com observância das disposições das leis comerciais e fiscais aplicáveis às pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real (IN 179/87).

#### 2.2.2.1.3 Opção pelo Lucro Presumido das SCPs

Esta regra valeu até 31.12.2000, sendo que a partir de 01.01.2001 as SCP, por força da IN SRF 31/2001, podem optar pela tributação pelo lucro presumido, observadas as hipóteses de obrigatoriedade de observância do regime de tributação com base no lucro real. A opção da sociedade em conta de participação pelo regime de tributação com base no lucro presumido não implica a simultânea opção do sócio ostensivo, nem a opção efetuada por este implica a opção daquela.

As sociedades em conta de participação que exerçam as atividades de compra e venda, loteamento, incorporação e construção de imóveis não poderão optar pelo lucro presumido enquanto não concluídas as operações imobiliárias para as quais haja registro de custo orçado (art. 2 da IN SRF 31/2001).

## 2.3 FLUXOS DE CAIXA

### 2.3.1 Formação de fluxos de caixa

Segundo Zdanowicz (2002), denomina-se fluxo de caixa o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo. De forma mais sintética pode-se conceituar: é o instrumento de programação financeira que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado.

Quanto à elaboração, explica Zdanowicz (2002), o fluxo de caixa pode ser elaborado em função do tempo da sua projeção. Em curto prazo para atender às finalidades da empresa, principalmente, de capital de giro e em longo prazo para fins de investimento em itens do ativo permanente. O mesmo autor diz ainda, que a projeção do fluxo de caixa depende de vários fatores como o tipo de atividade econômica, o porte da empresa, o processo de produção e/ou comercialização, se é contínuo ou não, etc.; deve-se considerar também as fontes de caixa que podem ser internas e/ou externas. Os ingressos decorrentes de fontes internas podem ser originados por vendas à vista, cobranças das vendas a prazo, vendas de itens do ativo permanente, enquanto que as fontes externas são identificadas como provenientes de fornecedores, instituições financeiras e governo.

A maioria das empresas recebe os ingressos de caixa em intervalos regulares, como explica Zdanowicz (2002). Embora algumas empresas possam receber a maior parte dos recursos provenientes da sua atividade econômica, no início de cada mês ou em determinado período do ano, quando se tratar de vendas sazonais por questão de moda, safra ou estação. Entretanto, determinadas empresas como as de construção civil ou naval, podem receber as suas receitas em intervalos bem maiores, em consequência de contratos firmados e a duração do empreendimento.

Em relação à implantação do fluxo de caixa, Zdanowicz (2002), diz que consiste em apropriar os valores fornecidos pelas várias áreas da empresa segundo o regime de caixa, isto é, de acordo com os períodos que efetivamente deverão ocorrer os ingressos e desembolsos de caixa. Assim, o principal aspecto a ser levado em consideração é quanto à apropriação dos valores, conforme as épocas em que vão ocorrer os efetivos recebimentos e pagamentos de caixa pela empresa. O importante é considerar todos aqueles itens que alterarão a posição de caixa da empresa.

O mesmo autor estrutura as estimativas de cada unidade monetária em dois grandes itens: o planejamento dos ingressos e o planejamento dos desembolsos, que poderão ser subdivididos em fluxo operacional e fluxo extra-operacional.

O fluxo operacional se compõe de itens estritamente decorrentes de atividade fim da empresa. As principais modalidades de ingressos operacionais são as vendas à vista; recebimentos, descontos, cauções e cobranças das duplicatas de vendas a prazo realizadas pela empresa. Quanto aos desembolsos operacionais podem ser relacionados com as compras de matérias-primas à vista e a prazo, salários e ordenados com os encargos sociais pertinentes, custos indiretos de fabricação, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas financeiras e despesas tributárias.

O fluxo de caixa extra-operacional compreende os ingressos e os desembolsos de itens não relacionados à atividade principal da empresa, como: imobilizações, vendas de itens do ativo permanente, receitas financeiras, aluguéis recebidos ou pagos, amortizações de empréstimos ou de financiamentos, pagamentos de contraprestações (leasing).

Em um projeto, segundo Ross (2002), somente os fluxos de caixa que são incrementais devem ser usados. Estes fluxos de caixa consistem nas variações dos fluxos de caixa da empresa que ocorrem como consequência direta da aceitação do projeto, ou seja, o que interessa é a diferença entre os fluxos de caixa da empresa com o projeto e os fluxos de caixa da empresa sem o projeto.

O uso dos fluxos de caixa incrementais parece ser uma regra simples, mas há várias armadilhas na prática, relativas aos custos irrecuperáveis, custos de oportunidade e efeitos colaterais, com explica Ross (2002). Um custo irrecuperável é um custo já ocorrido. Como os custos irrecuperáveis estão situados no passado, não podem ser afetados pela decisão de

aceitar ou rejeitar o projeto. Assim, se se considera que “o que passou, passou”, deve-se ignorar tais custos. Os custos irre recuperáveis não são fluxos de caixa incrementais. Se a sua empresa possuir um ativo que esteja pensando em vender, alugar ou empregar em algum outro setor de atividade, mas se esse o ativo for utilizado num projeto, as receitas que gerar em empregos alternativos são perdidas. Essas receitas perdidas podem ser corretamente vistas como custos. São chamados de custos de oportunidade, pois, ao realizar o projeto, a empresa renuncia outras oportunidades de utilização do ativo. Uma outra dificuldade na determinação de fluxos de caixa incrementais resulta dos efeitos colaterais do projeto proposto sobre outras partes da empresa. O efeito colateral mais importante é o que chamamos de erosão. A erosão corresponde ao fluxo de caixa transferido a um novo projeto por clientes e vendas de outros produtos da empresa.

### **2.3.2 Análise de fluxos de caixa**

#### *2.3.2.1 Valor Presente Líquido (VPL)*

O Valor Presente Líquido (VPL) ou Valor Atual Líquido (VAL), segundo alguns autores (BRAGA, 1989) de um investimento é igual ao valor presente do fluxo de caixa líquido, sendo, portanto, um valor monetário que representa a diferença entre as entradas e saídas de caixas trazidas a valor presente. O cálculo do valor presente do fluxo de caixa é efetuado com a utilização da Taxa Mínima de Atratividade (TMA) da empresa como taxa de desconto.

Quando Valor Presente Líquido (VPL) é maior do que zero, significa que o investimento é vantajoso, pois existe lucro econômico, já que o valor presente das entradas de caixa é maior do que o valor presente das saídas de caixa. Um VPL maior que zero também indica que a taxa interna de retorno do projeto é maior do que a TMA da empresa. Se o VPL for igual a zero, o investimento está numa situação de indiferença, pois o valor presente das entradas de caixa é igual ao valor presente das saídas de caixa. A Taxa Interna de Retorno, neste caso, será exatamente igual à Taxa Mínima de Atratividade. Para um VPL menor do que zero, conclui-se que o investimento não é economicamente atrativo, pois o valor presente das entradas de caixa sendo menor do que o valor presente das saídas de caixa significa a existência de prejuízo econômico. Na comparação entre vários projetos de investimento, portanto, o melhor será aquele que tiver o maior Valor Presente Líquido.

Embora seja grande a aceitação do VPL como método de análise de investimentos, ele tem uma limitação que é não permitir a completa visualização da atratividade de um projeto de investimento quando analisado isolado ou em conjunto com outros. Ele indica se o investimento é ou não atrativo, mas sem mostrar as gradações. Pode acontecer de o investimento ter um pequeno VPL e ainda assim ser altamente lucrativo.

#### 2.3.2.2 *Taxa Interna de Retorno*

A Taxa Interna de Retorno permite que se visualize as gradações de atratividade. Por exemplo, se a TMA é de 15% ao ano e o investimento tem uma TIR de 30% ao ano, verifica-se com facilidade que o investimento é muito atrativo.

Do ponto de vista financeiro, a Taxa Interna de Retorno (TIR) de um investimento é o percentual de retorno obtido sobre o saldo do capital investido e ainda não recuperado. Matematicamente, a taxa interna de retorno é a taxa de juros que iguala o valor presente das entradas de caixa ao valor presente das saídas de caixa.

A Taxa Interna de Retorno teria para a empresa o mesmo significado financeiro da taxa de juros de um empréstimo que ela concedesse para recebê-lo de volta em um certo número de parcelas.

Quando a taxa Interna de Retorno (TIR) é maior do que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), o investimento é vantajoso. Se TIR e a TMA forem iguais, o projeto de investimento estará numa situação de indiferença. Caso a TIR seja menor do que a TMA, o projeto de investimento não será economicamente recomendável. Por óbvio, entre vários projetos de investimento, o melhor será aquele que tiver a maior TIR, ao menos se considerado apenas o aspecto quantitativo.

#### 2.3.2.3 *Valor Econômico Adicionado (VEA)*

O conceito de Economic Value Added (EVA) ou Valor Econômico Adicionado, apesar de ter se tornado conhecido na última década, não se trata de uma completa novidade. David Ricardo, em seus tratados de economia, já em 1823, tratava da riqueza sob esse aspecto, considerando o valor econômico adicionado.

As teorias de finanças, por intermédio de indicadores tais como o valor presente líquido (VPL), índice de lucratividade, taxa de rentabilidade, payback descontado, também representam o valor econômico adicionado. O VPL, por exemplo, é o valor absoluto (em dinheiro) que sobra após o desconto dos valores por uma determinada taxa de desconto, a taxa mínima de atratividade; ou seja, é o valor adicionado. Se o VPL de um projeto é negativo, significa que o mesmo não agrega valor econômico.

O Economic Value Added, ou EVA é, pois, uma forma de determinar o valor que a empresa agrega após remunerar todos os recursos investidos, quer sejam financiados pelo custo de capital de terceiros, ou pelo custo do capital próprio. Esse modelo de análise EVA foi desenvolvido e registrado pela empresa de consultoria Stern & Stewart em 1992.

### **3 MÉTODO**

O método utilizado para desenvolver este trabalho é o estudo de caso. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes, deliberadamente, divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado. Yin (2001) esclarece que um estudo de caso não é uma pesquisa qualitativa, pois pode trabalhar, também, com evidências quantitativas.

No presente trabalho utiliza-se o estudo de caso exploratório, fazendo uso das seguintes fontes de evidência: análise de documentos, registros e procedimentos e observações diretas.



## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 A ORGANIZAÇÃO

A Valor Engenharia é uma empresa que atua no ramo de incorporação e construção imobiliária, funcionando basicamente como uma gerenciadora do trabalho de empresas terceirizadas. A empresa utiliza metodologias de gestão modernas, focando no planejamento, organização e qualidade de informações.

A empresa é uma sociedade limitada, com o objeto social principal incorporação e construção imobiliária. Iniciou suas atividades em 01 de julho de 2001. A mesma vem crescendo ano a ano, e possui as seguintes obras executadas, em execução ou em projeto:

- 2002/2003: Residência de 3 dormitórios;
- 2002/2003: Prédio comercial com 12 conjuntos;
- 2004/2005: Prédio residencial com 16 apartamentos;
- 2005/2006/2007: Prédio residencial com 22 apartamentos.

Em relação ao seu quadro funcional, a empresa conta com seis pessoas entre sócios ou funcionários atuantes. A produção é terceirizada, dimensionada em aproximadamente 30 pessoas. Diversos prestadores de serviços técnicos e assessorias terceirizadas atuam na organização, totalizando aproximadamente 20 colaboradores.

A empresa apresenta no seu organograma uma estrutura matricial, apresentado na figura a seguir, ou seja, cada obra (projeto) tem a sua equipe, e o escritório possui uma estrutura dividida por funções que atendem todos as obras. A medida em que surgem novos projetos, o organograma ganha mais um projeto e equipe própria.

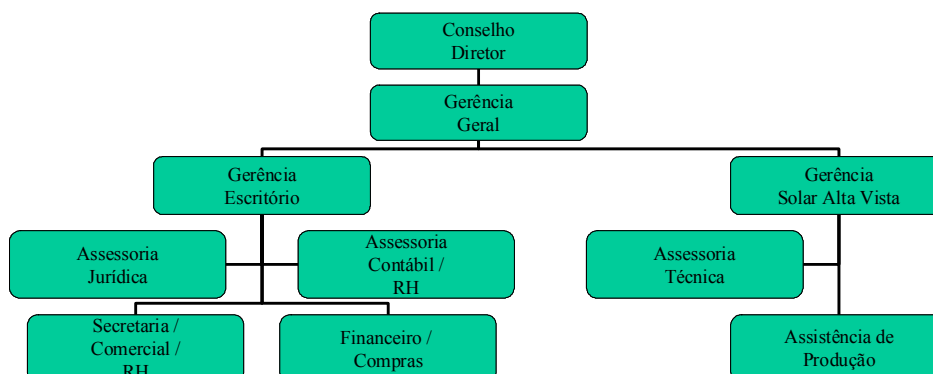


Ilustração 1 – Organograma

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

O mercado da empresa é o mercado imobiliário, cujas flutuações estão relacionadas ao poder de compra da população. A concorrência é composta de incorporadoras e construtoras de portes diversos, desde empresas com expressividade nacional, até construtores esporádicos.

#### 4.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O ramo de atuação da empresa é um exemplo típico de aplicação de gestão orientada a projetos. Conforme exposto na revisão bibliográfica, cada empreendimento é como se fosse uma empresa.

A avaliação do desempenho dos projetos é fundamental para a existência dos mesmos. Contabilidade é a principal ferramenta para avaliação do desempenho de projetos. Por terem características específicas, os projetos necessitam técnicas contábeis adequadas para sua avaliação.

O ramo de incorporação e construção civil requer intensa aplicação de recursos, com relevante perda de liquidez ao longo dos projetos. Ou seja, são feitos investimentos bastante relevantes por um tempo, também relevante, até que ocorram os retornos.

As principais fontes para aplicação no mercado imobiliário são as seguintes:

1. Capital próprio dos empresários do setor;
2. Bancos;
3. Investidores;

Esses diferentes aplicadores exigem: rentabilidade, segurança e controle do risco (transparência). Esses diferentes aplicadores se submetem à perda de liquidez para alcançar seu objetivo de rentabilidade.

Para atender as exigências dos aplicadores é necessário:

Objetivo	Ação
Rentabilidade	Controle de custos e receitas de forma a alcançar taxas de retorno adequadas.
Segurança	Lastro dos investimentos em bens reais de valor reconhecido e com segurança jurídica da propriedade.
Transparência	Informações ágeis, completas e confiáveis sobre a contabilidade do projeto. Critério e rastreabilidade na tomada de decisões financeiras.

A situação problemática da empresa passa pelo atendimento desses diversos objetivos dos aplicadores, segmentados nos seguintes tópicos:

1. Organização financeira adequada;
2. Análise eficiente dos fluxos de caixa com transparência e rastreabilidade nas decisões financeiras. Foco na forma de tomada de decisão e não somente nas decisões tomadas.

## 5 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE FINANCEIRA

### 5.1 ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA COM SCPS

Para o atendimento dos objetivos segurança e transparência, a empresa passou a estruturar seus novos projetos na forma de Sociedades em Conta de Participação (SCPs), utilizando os benefícios expostos na revisão bibliográfica. Um contrato genérico de uma SCP encontra-se no anexo 1.

Os contratos de cada projeto passaram a contemplar as cláusulas descritas a seguir para atender seus objetivos:

1. Identificação da sócia ostensiva: contempla a identificação completa da sociedade que será denominada sócia ostensiva, bem como a identificação do sócio administrador que assina o contrato da SCP;
2. Identificação dos sócio(s) participante(s): contempla a identificação completa de todos os demais sócios da SCP;
3. Referência a legislação específica, que rege os termos gerais da SCP, no caso os artigos 991 a 996, da Lei 10.406, de 11 de janeiro de 2002 (Novo Código Civil Brasileiro);
4. Finalidade da sociedade detalhando a atividade, produtos, projetos, fábricas, localização, etc. fazendo referências aos diversos documentos a anexar ao contrato;
5. Definição de que é a sócia ostensiva que exercerá as atividades em seu próprio nome e sob sua responsabilidade, cabendo aos demais sócios somente a participação nos investimentos e retornos do objeto da SCP;
6. Definição de que as obrigações com terceiros da SCP são única e exclusivamente de responsabilidade da sócia ostensiva e que os sócios

participantes obrigam-se somente perante a sócia ostensiva nos termos do contrato da SCP;

7. Definição de que os sócios participantes não podem tomar parte nas relações da sócia ostensiva com terceiros, sob pena de responder solidariamente com este pelas obrigações em que intervirem;
8. Definição de que é assegurado aos sócios participantes o direito de fiscalizar a gestão dos negócios sociais, ficando a sócia ostensiva obrigada a prestar todas as informações gerenciais, econômicas e financeiras aos demais sócios, sempre que solicitada. Definição de que a sócia ostensiva obriga-se a levantar o balanço da sociedade ao término de cada exercício social, e que mantém escrituração contábil atualizada com destaque e individualização das despesas e receitas originárias da SCP;
9. Definição da constituição do patrimônio social da sociedade, destacando o percentual de participação de cada sócio no negócio;
10. Definição dos aportes necessários à realização dos negócios objeto da SCP e das regras para possíveis alterações no fluxo de aportes. Definição da forma e vencimentos dos aportes;
11. Definição da taxa de administração cobrada pela sócia ostensiva para gerir a SCP, bem como forma de cobrança;
12. Definição de que em caso de falência da sócia ostensiva a SCP seria dissolvida e liquidada;
13. Definição das formas de admissão de novos sócios e cessão de participação societária, definindo critérios sobre aprovação em termos de percentual de votos dos sócios;
14. Definição de que ao final do projeto objeto da SCP a sócia ostensiva prestará contas aos demais sócios, que as julgarão e deliberarão sobre sua aprovação;
15. Definição do prazo de duração da sociedade;

16. Definição da forma de distribuição dos resultados;
17. Definição de que os impostos devidos nas atividades da SCP seriam informados e recolhidos pela sócia ostensiva, em seu nome, conforme legislação em vigor;
18. Definição de regras para o caso de inadimplência de um sócio participante, incluindo prazos, valores e forma de pagamento por parte da SCP para a devolução parcial dos valores aportados pelo sócio inadimplente.

O contrato de cada SCP é registrado no Cartório de Registros de Títulos Públicos, assegurando a separação jurídica do patrimônio da SCP em relação ao patrimônio da sócia ostensiva.

## 5.2 ANÁLISE FINANCEIRA

Para o atendimento dos objetivos rentabilidade e transparência, foram aplicadas metodologias de análise financeira a partir dos fluxos de caixa de cada projeto. Para ser possível a formação de fluxos de caixa de diferentes projetos, foi primordial a implantação de sistema de informações que suprisse os gestores com informações confiáveis e estruturadas. Optou-se pela utilização de um sistema integrado, que agiliza o fluxo de informações e confere mais confiabilidade aos dados.

A utilização de sistemas de informações, por si só, não bastaria. Seria importante que as informações fossem trabalhadas da forma como é interessante para atingir os objetivos dos aplicadores das SCPs. A forma de tratamento das informações adotada contempla regras e controles que possibilitam decisões estruturadas.

O fluxo de caixa é composto de entradas e saídas. Nesse contexto, foram desenvolvidos procedimentos que regulassem as saídas e as entradas. Bem como procedimentos para análise e consolidação dessas informações.

### 5.2.1 Procedimentos reguladores de saídas

O início do procedimento regulador de saídas é a especificação e quantificação dos serviços, insumos e sistemas necessários para a realização dos projetos. É nessa etapa que é

analisada a adequação aos requisitos do cliente e a relação entre o custo e o benefício das soluções propostas. É feito um orçamento, alinhado com o objetivo de rentabilidade do projeto.

Com a especificação e quantificação concluída, são selecionados fornecedores a partir de banco de dados da empresa, além da prospecção e seleção de novos.

De posse da especificação, quantificação e seleção de fornecedores, são confeccionadas solicitações de cotação de forma detalhada para que seja possível a confecção de propostas de fornecimento por parte dos fornecedores. Um exemplo de uma solicitação de cotação segue a seguir:



Porto Alegre, 18 de janeiro de 2005.

Prezados senhores,

Solicitamos cotação de um elevador de 6 paradas e 6 passageiros, para obra de edifício residencial localizado à rua Dona Gabriela 273, Menino Deus, Porto Alegre/RS. A obra possui estrutura de concreto armado e blocos cerâmicos de vedação. Sendo assim, como é usual, não planejamos rebocar o poço do elevador. O mesmo possui dimensões de 1,60m x 1,60m e o pé direito dos pavimentos é de 2,82 m. A obra será concluída em nov/05. Planejamos a instalação do elevador nos meses de jul/05 a set/05. Gostaríamos de saber na proposta o detalhamento dos furos a deixar na laje da sala de máquinas e demais exigências.

Gostaríamos de saber na proposta também:

1. condições de faturamento possíveis com as diferenças de preços entre elas;
2. demais detalhes do fornecimento.

Nosso cadastro é o seguinte:

- Razão social: Valor Engenharia Ltda
- CNPJ: 04.575.522/0001-72; Inscrição municipal: 193634-27; Inscrição estadual: 0962917214
- Endereço: Rua Silveiro, 760; Bairro Menino Deus; Porto Alegre/RS

Agradecemos antecipadamente a atenção,

Roberta Ribeiro  
[roberta@valorengenharia.com.br](mailto:roberta@valorengenharia.com.br)  
3233.1542  
Valor Engenharia Ltda  
[www.valorengenharia.com.br](http://www.valorengenharia.com.br)

Ilustração 2 - Solicitação de Cotação

Com o recebimento das propostas dos fornecedores, inicia-se a principal etapa do processo regulador de saídas, a Análise e Decisão de Compra ou Contratação (ADCC). Numa ADCC deve constar:

1. Origem do documento;
2. Fornecedores cotados;
3. Comparações de qualidade, preços, condições, etc.;
4. Referências aos orçamentos e verbas disponíveis;
5. Referências a preços atualizados de publicações;
6. Outras informações relevantes.

A seguir, exemplo de ADCC:

**Análise e Decisão de Compra e Contratação 20050005 - Elevadores**

*1. Origem do documento e fornecedores cotados*

COT 20050043 **ATLAS SCHINDLER** Alberto H. Netto - (51)3225.0511/32253713/0800.551918 - www.atlasschindler.com  
 COT 20050044 **TYSENKRUPP** Livio - (51) 3326.3441/33263414 - bete@thyssenkruppelevadores.com.br  
 COT 20050045 **OTIS** José Luis (9155.4188) - Luis Carlos (9155.4201) - (51)3025.8500/3025.8505/0800.7031061

*2. Comparações*

Data base: 24/01/2005

ITEM	MATERIAL	UN	QUANT	ORÇAMENTO		ATLAS		TYSENKRUPP		OTIS		MINIMO		COMP / ORÇ
				V UNIT	TOTAL	V UNIT	TOTAL	V UNIT	TOTAL	V UNIT	TOTAL	V UNIT	TOTAL	
01	Elevador 6 passageiros 1m/s ou 0,75 m/s	un	1,00	45.490,84	45.490,84	47.900,00	47.900,00	44.748,00	44.748,00	49.470,00	49.470,00	44.748,00	44.748,00	98%
<b>TOTAL</b>				<b>45.490,84</b>		<b>47.900,00</b>		<b>44.748,00</b>	<b>44.748,00</b>	<b>49.470,00</b>		<b>44.748,00</b>		
PAGAMENTO						8x		8x		8x				
DESCONTO														
<b>TOTAL</b>														

4. Data  
17/02/05

5. Assinatura



Ilustração 3 - Análise e Decisão de Compra e Contratação

Com a decisão tomada, a etapa seguinte é a confecção de contratos e ordens de compra. Num contrato e/ou ordem de compra deve-se buscar que conste:

1. Identificação das partes;
2. Objeto contratual;



3. Especificação clara e unívoca do objeto contratual (inclusive com procedimentos de execução e exigências diversas);
4. Quantidades (deixar claro que as quantidades foram medidas previamente e em comum acordo entre contratantes e contratados – tentar evitar que “faltem” coisas no contrato ou ordem de compra);
5. Prazos de execução;
6. Formas de pagamento (procurar vincular pagamentos ao cumprimento de metas);
7. Exigências legais (atentando para as referentes à mão-de-obra);
8. Garantias;
9. Retenções;
10. Multas;
11. Outras informações relevantes.

A seguir, exemplo de contrato:

Valor Engenharia Ltda  
Emissão de Pedidos de Compra - Período de 14/09/2005 a 14/09/2005

26/10/2005 22:14  
Pág.: 1

Obra : 0001 - Solar Alta Vista  
Local Entrega : Rua Dona Gabriela, 273-Menino Deus - Porto Alegre/RS  
Ponto de Referência :  
Cobrança : Valor Engenharia Ltda  
Rua Silveiro - 760 - Santa Tereza - Porto Alegre/RS CEP : 90850-000  
CNPJ : 04.575.522/0001-72 Insc. Estadual: 096/2917214

Nr. Pedido : 000244/05 Data Compra : 14/09/2005  
Fornecedor : 00291 - Vibras - Conl. Imp. de Vidros LTDA CNPJ : 94.815.693/0001-14  
Endereço : Rua do Parque, 437 Vendedor :  
Cidade : Porto Alegre /RS CEP : 90230-200 Telefone : ( 51)33467-733 Fax : ( ) -  
Frete : Pago Cond. Pagto.:

Observações :

Insumo	Qtde.	Un.	Pr. Unitário	Desc.(R\$)	%Dese	%ipi	%Acr	Prego Final	Dt.Prev.	Referência
00107 Vidro liso bronze 0001-4 mm	72,3500	M2	50,000	0,00	0,00	0,00	0,00	3.617,50	14/09/2005	
00108 Vidro liso incolor 0001-3 mm	20,6700	M2	25,000	0,00	0,00	0,00	0,00	716,75	14/09/2005	
00110 Vidro fantasia incolor	33,9200	M2	24,000	0,00	0,00	0,00	0,00	814,08	14/09/2005	
Total das Mercadorias :								5.148,33		

Início da Instalação: 21/09\*\* (\*\*confirmar chegada Borrachas)  
Pagamento: 100 pós-entrega

Comprador

Autorização

Fornecedor - Data/Assinatura

Após contratados os fornecedores, acontece o acompanhamento dos contratos e recebimento dos serviços, sistemas e insumos. Recebe-se as compras e contratações sempre comparando o que foi recebido com o que foi contratado. Quaisquer divergências devem ser resolvidas antes dos pagamentos, preferencialmente.

Após recebidos os serviços, sistemas e insumos, faz-se as medições e pagamentos.

### **5.2.2 Procedimentos reguladores de entradas**

Anteriormente a realização de vendas, é confeccionada uma tabela de vendas alinhada com os objetivos de rentabilidade do projeto. Para que seja realizada uma venda, as propostas são analisadas em relação à tabela verificando-se o impacto das mesmas sobre o projeto como um todo.

É usual a aceitação em negócios imobiliários de outros imóveis e veículos. Então, foram desenvolvidas metodologias para avaliação dessa outra forma de pagamento.

A seguir, exemplo de análise de proposta e cálculo de desconto a valor presente, exemplo de avaliação de bens em troca (imóveis e veículos) e fluxo de caixa.

Proponente: **Compradora**

Data: **05/10/05**

CUB/RS: **873,30**

Proposta 1:

Apartamento: **504**

Box: **12**

Área total: **144,91**

**R\$ 95.000,00 em jan/06 (dação cobertura - avaliação da proprietária)**  
**R\$ 118.400,00 em out/05 (saldo à vista)**

Valor presente da tabela (descontado 1% a.m. além CUB/RS):

**213.400,00**

Valor presente da proposta (descontado 1% a.m. além CUB/RS):

**212.459,41**

Desconto a valor presente (descontado 1% a.m. além CUB/RS):

**0,44%**

Contra-proposta 1:

**R\$ 70.000,00 em jan/06 (dação cobertura - avaliação da sócia ostensiva)**  
**R\$ 135.000,00 em out/05 (saldo à vista)**

Valor presente da contra proposta (descontado 1% a.m. além CUB/RS):

**204.306,93**

Desconto a valor presente:

**4,26%**

Ilustração 5 - Análise de Proposta

**Dados imóvel:**

Descrição do apartamento:	Apartamento de cobertura de 1 dormitório
Endereço:	Avenida
Área total:	118,13
Área privativa:	75,58
Proprietário:	
Promitente compradora:	Compradora
Vaga para carro:	A promitente compradora declara ter uma vaga. Não temos documento.

**Avaliação técnica:**

Localização (nota 1 a 10):	6
Qualidade prédio (nota 1 a 10):	6
Qualidade planta (nota 1 a 10):	7
Idade aparente do imóvel:	30
Estado de conservação (nota 1 a 10):	5

Preço referência imóvel novo Porto Alegre (10, 10, 10, 10):	1,80
Depreciação localização:	15%
Depreciação qualidade planta:	10%
Depreciação qualidade prédio:	10%
Depreciação idade prédio:	20%
Depreciação estado de conservação:	20%
Depreciação total:	56%

Valor de venda calculado (CUB/m2):	0,79
Valor de venda calculado (R\$):	81.823,88

**Avaliação final:**

Preço de venda sugerido:	82.000,00
Custos de venda:	6%
Meses para vender pós recebimento:	6
Condomínio e IPTU:	1.500,00
Custo da falta de liquidez:	6%
Impostos adicionais:	319,80
Valor da dação:	<b>70.340,20</b>

## Observações:

Prédio sem elevador e considerei vaga bem documentada.

## Anexar:

Matrícula imóvel e documentação da vaga.

## Ilustração 6 - Laudo de Avaliação de Bem Imóvel

Veículo:	Golf 2.0
Ano:	2002
Placas:	

Avaliação FIPE:	33.837,00
Preço mínimo webmotors:	30.900,00
Preço médio webmotors:	34.919,55
Preço mínimo ZH digital:	31.500,00

Preço de venda sugerido:	31.000,00
Custos de venda:	5%
Custos de falta de liquidez:	3%

Valor da dação:	<b>28.520,00</b>
-----------------	------------------

## Anexar:

Documentos do veículo

## Ilustração 7 - Laudo de Avaliação de Veículo

	Mês	Tabela	Proposta	Contra 1	Contra 2	Contra 2
Desconto		0,00%	-0,44%	-4,26%	-100,00%	-100,00%
VN		213.400,00	213.400,00	205.000,00	0,00	0,00
VP (1,00%)		213.400,00	212.459,41	204.306,93	0,00	0,00
VF (0,80%)		223.850,26	222.863,61	214.311,90	0,00	0,00
VF CUB/m2		1,77	1,76	1,69	0,00	0,00
0	set/05	213.400,00	118.400,00	135.000,00		
1	out/05					
2	nov/05					
3	dez/05					
4	jan/06		95.000,00	70.000,00		
5	fev/06					
6	mar/06					
7	abr/06					
8	mai/06					
9	jun/06					
10	jul/06					
11	ago/06					
12	set/06					
13	out/06					
14	nov/06					
15	dez/06					
16	jan/07					

Ilustração 8 - Fluxo de Caixa de Recebimentos e Cálculo de Indicadores

### 5.2.3 Procedimentos de análise e consolidação de informações

Com as saídas e entradas controladas, o passo seguinte é a consolidação dessas informações e análise. A seguir, estão desenvolvidos os diversos tópicos da análise financeira dos projetos da Valor Engenharia.

#### 5.2.3.1 Considerações Iniciais

A moeda escolhida para análise é o CUB/RS, pois ela é a moeda mais utilizada para compras, bem como para vendas, em construção civil, no Rio Grande do Sul.

O prêmio esperado (TMA) considera o prêmio de risco para investir na época de desenvolvimento do projeto, em incorporação e construção imobiliária, no Brasil, e em projetos geridos e controlados da forma como a Valor Engenharia faz.

DATA DE STATUS:	30/06/05
INDEXADOR / MOEDA:	CUB/RS
VALOR INDEXADOR NA DATA DE STATUS:	841,55
CUSTO DO CAPITAL DOS INVESTIDORES A.M. (PRÊMIO ESPERADO SOBRE INFLAÇÃO):	0,80%

Ilustração 9 - Considerações Iniciais de Análise Financeira

### 5.2.3.2 Rentabilidade

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

A taxa de rentabilidade é calculada sobre o fluxo de caixa realizado e previsto do projeto, sendo apresentada em R\$ e em CUB/RS.

	MARGEM R\$	MARGEM CUB/RS	TAXA LIQUIDA ANUAL R\$	TAXA LIQUIDA ANUAL CUB/RS
PROJETO	672.698,80	424,28	24,49%	13,64%
SÓCIA OSTENSIVA	135.086,24	81,50	22,91%	12,10%
SÓCIO PARTICIPANTE 1	230.830,24	142,62	23,68%	12,94%
SÓCIO PARTICIPANTE 2	131.903,58	81,50	23,68%	12,94%
SÓCIO PARTICIPANTE 3	98.927,26	61,12	23,68%	12,94%
SÓCIO PARTICIPANTE 4	65.951,48	40,75	23,68%	12,94%

Ilustração 10 - Rentabilidade do Projeto e para os Sócios

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

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

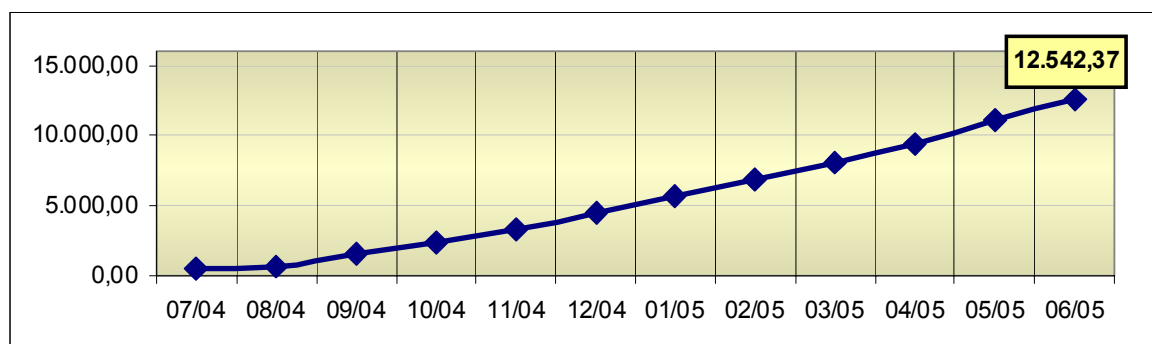


Ilustração 11 - Avaliação Patrimonial do Projeto

#### 5.2.3.4 Acompanhamento da Taxa de Retorno Anual do Projeto em R\$

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

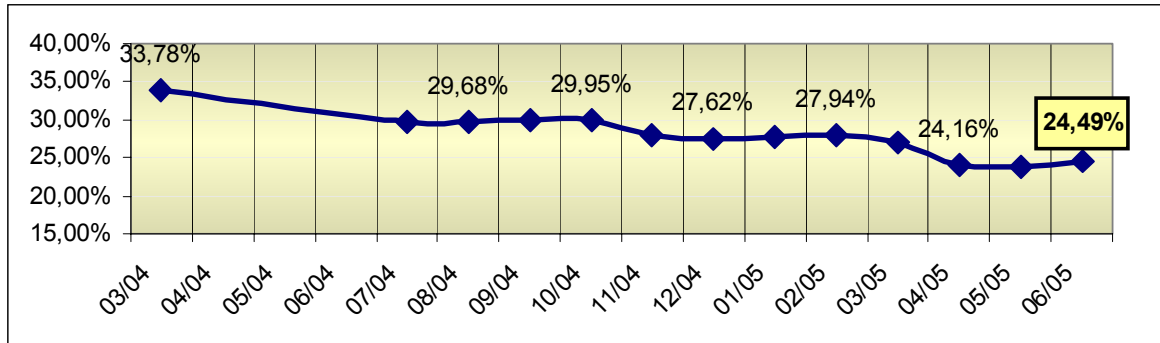


Ilustração 12 - Acompanhamento da Taxa de Retorno em R\$

#### 5.2.3.5 Acompanhamento da Taxa de Retorno Anual do Projeto em CUB/RS

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

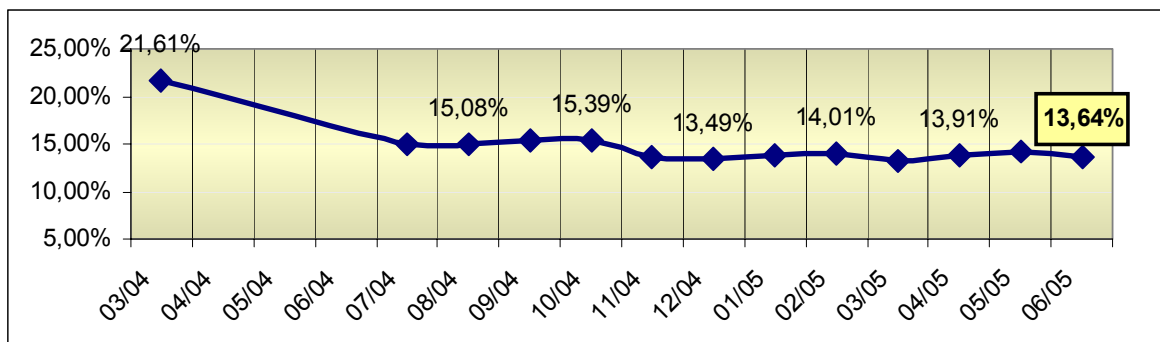


Ilustração 13 - Acompanhamento da Taxa de Retorno em CUB/RS

#### 5.2.3.6 Acompanhamento do Lucro Acima do Prêmio Esperado (CUB/RS+0,80% a.m.) em CUB/RS/m<sup>2</sup>

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



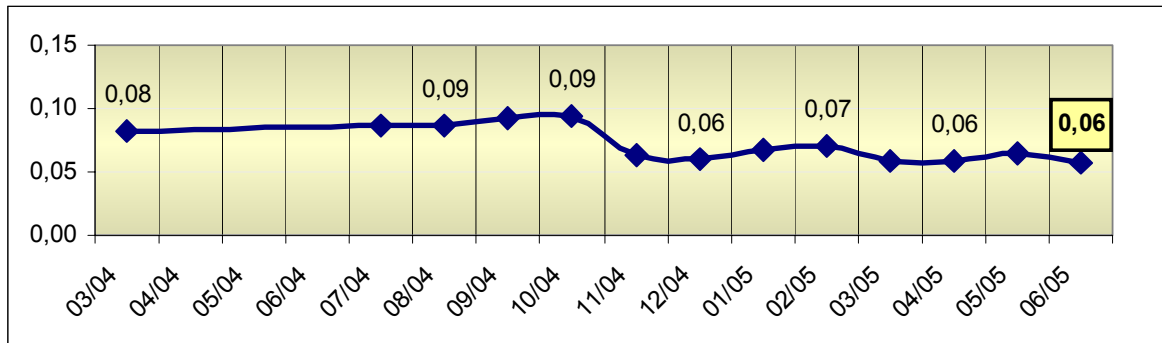


Ilustração 14 - Acompanhamento do Lucro Acima do Retorno Esperado

### 5.2.3.7 Receita em CUB/RS/m<sup>2</sup>

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

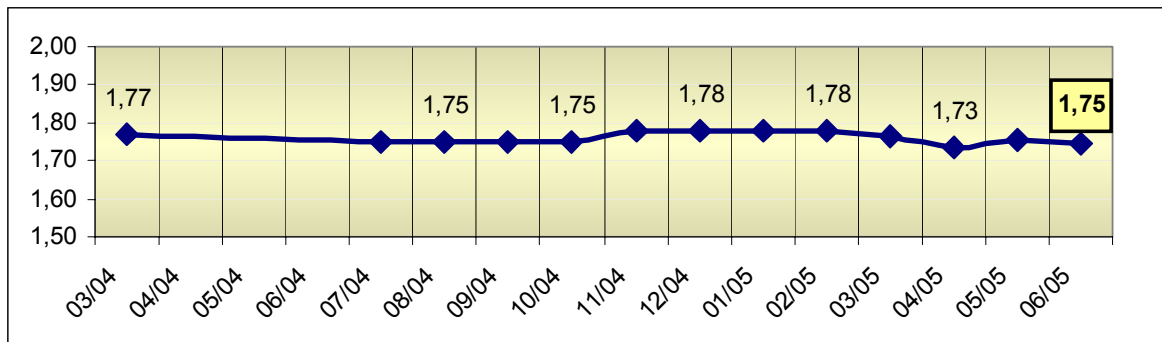


Ilustração 15 - Acompanhamento de Receita

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

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

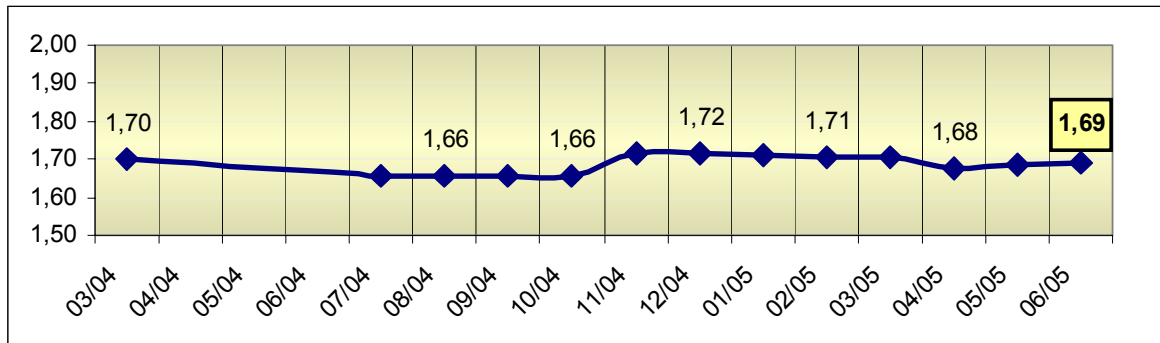


Ilustração 16 - Acompanhamento de Custo Total

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

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

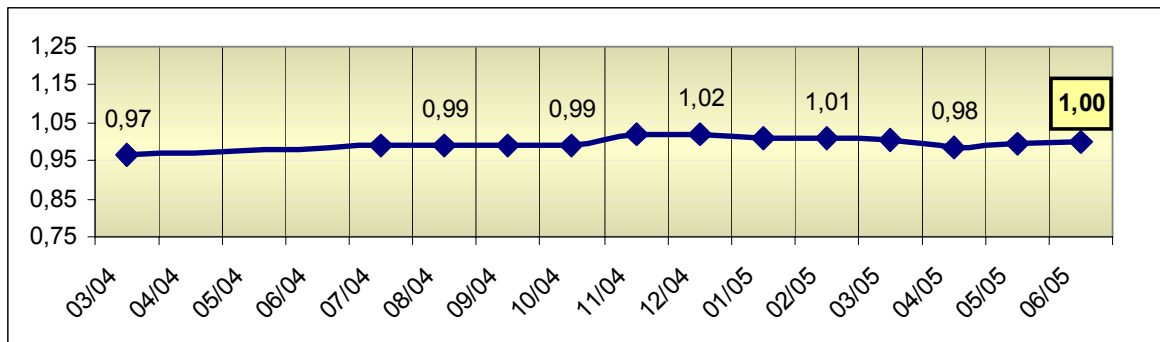


Ilustração 17 - Acompanhamento de Custo Obra

### 5.2.3.10 Despesas de Venda em CUB/RS/m<sup>2</sup>

É acompanhado mês a mês as despesas de venda em CUB/RS dividido pela metragem quadrada da obra.

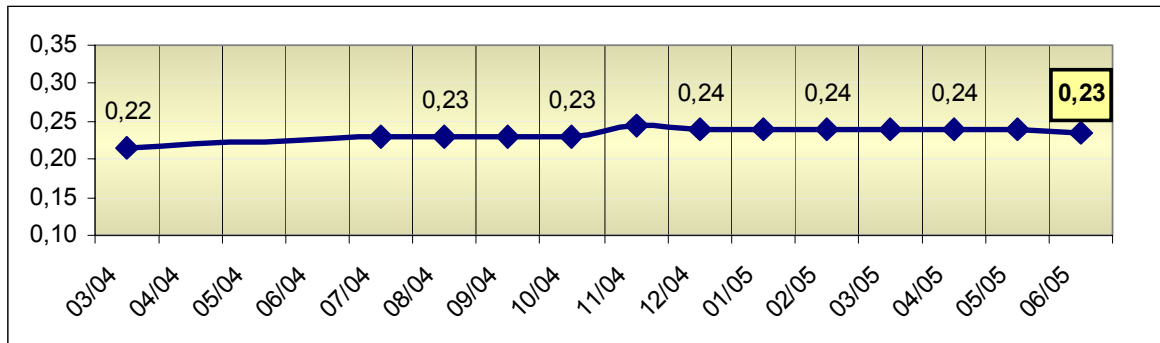


Ilustração 18 - Acompanhamento de Despesas de Vendas

### 5.2.3.11 Dados da Projeto

Os principais dados do projeto são apresentados.

TIPOLOGIA:	RESIDENCIAL
NÚMERO DE UNIDADES:	16
ENDEREÇO:	RUA DONA GABRIELA, 273
PROPRIETÁRIO:	SCP SOLAR ALTA VISTA
CONSTRUTOR:	VALOR ENGENHARIA LTDA

	OBRA	MÉDIA UNIDADE	%	VENDA	MÉDIA UNIDADE	%
ÁREA TOTAL:	1.961,20	122,58	100%	1.614,08	100,88	100%
ÁREA EQUIVALENTE:	1.683,66	105,23	86%	1.386,77	86,67	86%
ÁREA PRIVATIVA:	1.174,40	73,40	60%	966,01	60,38	60%

Ilustração 19 - Dados Principais do Projeto

### 5.2.3.12 Fluxo de Caixa Investidores Solar Alta Vista Realista

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

		CUB/RS	Saldo SCP	Fluxo SCP R\$
1	jan/04	752,23	0,00	-17.420,11
2	fev/04	753,96	0,00	-2.255,89
3	mar/04	761,46	0,00	-1.533,76
4	abr/04	770,00	0,00	-680,92
5	mai/04	774,54	0,00	-7.308,78
6	jun/04	779,58	0,00	-17.861,55
7	jul/04	790,58	0,00	-2.318,63
8	ago/04	799,29	7.878,26	-4.646,61
9	set/04	808,62	54.171,19	-39.946,40
10	out/04	814,39	59.551,21	-81.490,96
11	nov/04	817,78	4.402,77	-142.389,21
12	dez/04	824,97	1.472,03	-110.176,84
13	jan/05	826,70	2.824,88	-106.118,15
14	fev/05	830,45	16.273,87	-94.508,91
15	mar/05	835,63	16.195,13	-108.710,64
16	abr/05	839,52	68.340,54	-73.782,59
17	mai/05	844,43	74.635,28	-145.702,65
18	jun/05	841,55	62.074,19	-138.793,60
19	jul/05	864,98	48.050,77	-143.770,42
20	ago/05	871,47	20.381,68	-149.674,52
21	set/05	878,00	85.835,72	-57.466,43
22	out/05	884,59	41.607,09	-44.228,63
23	nov/05	891,22	76.875,00	35.267,91
24	dez/05	897,91	10.000,00	340.110,46
25	jan/06	904,64	10.000,00	27.096,31
57	set/08	1.149,00	10.000,00	17.507,27
58	out/08	1.157,61	10.000,00	13.135,80
59	nov/08	1.166,29	10.000,00	8.697,77
60	dez/08	1.175,04	10.000,00	4.105,18
Somatório Realizado				-1.095.646,20
Somatório Previsto				1.768.345,00
Total				672.698,80
% SCP				
TIR anual				24,49%

Ilustração 20 - Fluxo de Caixa Realista

### 5.2.3.13 Fluxo de Caixa Investidores Solar Alta Vista Pessimista

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

		CUB/RS	Saldo SCP	Fluxo SCP R\$	Fluxo SCP CUB
1	jan/04	752,23	0,00	-17.420,11	-23,16
2	fev/04	753,96	0,00	-2.255,89	-2,99
3	mar/04	761,46	0,00	-1.533,76	-2,01
4	abr/04	770,00	0,00	-680,92	-0,88
5	mai/04	774,54	0,00	-7.308,78	-9,44
6	jun/04	779,58	0,00	-17.861,55	-22,91
7	jul/04	790,58	0,00	-2.318,63	-2,93
8	ago/04	799,29	7.878,26	-4.646,61	-5,81
9	set/04	808,62	54.171,19	-39.946,40	-49,40
10	out/04	814,39	59.551,21	-81.490,96	-100,06
11	nov/04	817,78	4.402,77	-142.389,21	-174,12
12	dez/04	824,97	1.472,03	-110.176,84	-133,55
13	jan/05	826,70	2.824,88	-106.118,15	-128,36
14	fev/05	830,45	16.273,87	-94.508,91	-113,80
15	mar/05	835,63	16.195,13	-108.710,64	-130,09
16	abr/05	839,52	68.340,54	-73.782,59	-87,89
17	mai/05	844,43	74.635,28	-145.702,65	-172,55
18	jun/05	841,55	62.074,19	-138.793,60	-164,93
19	jul/05	864,98	48.050,77	-143.770,42	-166,21
20	ago/05	871,47	31.275,02	-138.781,18	-159,25
21	set/05	878,00	20.299,98	-133.895,51	-152,50
22	out/05	884,59	9.906,07	-98.852,75	-111,75
23	nov/05	891,22	16.379,09	-82.649,26	-92,74
24	dez/05	897,91	763,80	-60.510,64	-67,39
25	jan/06	904,64	763,80	0,00	
Somatório Realizado				-956.852,60	-1.159,97
Somatório Previsto				-797.253,36	-914,77
Total				-1.754.105,95	-2.074,74
% SCP					

Ilustração 21 - Fluxo de Caixa Pessimista

### 5.2.3.14 Resumo Fluxo de Desembolsos por Investidor

O fluxo de desembolsos dos investidores é resumido nesse tópico.

		CUB/RS	Desembolsos Sócia Ostensiva R\$ Realista	Desembolsos Sócia Ostensiva CUB/RS Realista	Desembolsos Sócia Ostensiva R\$ Pessimista	Desembolsos Sócia Ostensiva CUB/RS Pessimista
1	jan/04	752,23	-17.420,11	-23,16	-17.420,11	-23,16
2	fev/04	753,96	-2.255,89	-2,99	-2.255,89	-2,99
3	mar/04	761,46	-1.533,76	-2,01	-1.533,76	-2,01
4	abr/04	770,00	-680,92	-0,88	-680,92	-0,88
5	mai/04	774,54	-7.308,78	-9,44	-7.308,78	-9,44
6	jun/04	779,58	-17.861,55	-22,91	-17.861,55	-22,91
7	jul/04	790,58	-2.318,63	-2,93	-2.318,63	-2,93
8	ago/04	799,29	-12.524,87	-15,67	-12.524,87	-15,67
9	set/04	808,62	0,00	0,00	0,00	0,00
10	out/04	814,39	0,00	0,00	0,00	0,00
11	nov/04	817,78	0,00	0,00	0,00	0,00
12	dez/04	824,97	-21.449,22	-26,00	-21.449,22	-26,00
13	jan/05	826,70	-21.494,20	-26,00	-21.494,20	-26,00
14	fev/05	830,45	-21.591,70	-26,00	-21.591,70	-26,00
15	mar/05	835,63	-21.726,38	-26,00	-21.726,38	-26,00
16	abr/05	839,52	-25.185,60	-30,00	-25.185,60	-30,00
17	mai/05	844,43	-30.399,48	-36,00	-30.399,48	-36,00
18	jun/05	841,55	-25.246,50	-30,00	-25.246,50	-30,00
19	jul/05	864,98	-25.949,40	-30,00	-25.949,40	-30,00
20	ago/05	871,47	-24.401,09	-28,00	-24.401,09	-28,00
21	set/05	878,00	-24.584,09	-28,00	-24.584,09	-28,00
22	out/05	884,59	0,00	0,00	-17.691,77	-20,00
23	nov/05	891,22	0,00	0,00	-17.824,46	-20,00
24	dez/05	897,91			-8.979,07	-10,00
25	jan/06	904,64			0,00	0,00
Somatório Realizado			-228.997,59	-280,00	-228.997,59	-280,00
Somatório Previsto			-74.934,58	-86,00	-119.429,87	-136,00
Total			-303.932,17	-366,00	-348.427,47	-416,00

Ilustração 22 - Resumo do Fluxo de Caixa por Investidor

### 5.2.3.15 Fluxo de Caixa Projeto Solar Alta Vista em CUB/RS

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

		Fluxo Projeto	Entradas	Saídas
1	jan/04	-23,16	0,00	23,16
2	fev/04	-2,99	0,00	2,99
3	mar/04	-2,01	0,00	2,01
5	abr/04	-0,88	0,00	0,88
6	mai/04	-9,44	0,00	9,44
7	jun/04	-22,91	0,00	22,91
8	jul/04	-2,93	0,00	2,93
9	ago/04	-5,81	0,00	5,81
10	set/04	-49,40	0,32	49,72
11	out/04	-100,06	0,77	100,83
12	nov/04	-174,12	0,32	174,44
13	dez/04	-133,55	0,00	133,55
14	jan/05	-128,36	0,00	128,36
15	fev/05	-113,80	0,00	113,80
16	mar/05	-130,09	0,25	130,34
17	abr/05	-87,89	0,30	88,19
18	mai/05	-172,55	1,05	173,60
19	jun/05	-164,93	0,94	165,87
20	jul/05	-166,21	0,00	166,21
21	ago/05	-171,75	0,00	171,75
22	set/05	-65,45	102,05	167,50
23	out/05	-50,00	143,33	193,33
24	nov/05	39,57	167,91	128,34
25	dez/05	378,78	478,24	99,45
	CAPT PRÉ	-1.503,43	909,12	2.412,55
	<b>ENTR DEZ</b>	<b>92,28</b>	<b>2.819,45</b>	<b>2.727,17</b>
	CAPT PÓS	1.595,71	1.910,33	314,62
26	jan/06	29,95	135,44	105,49
27	fev/06	105,55	139,62	34,07
28	mar/06	120,39	143,79	23,41
29	abr/06	124,28	147,97	23,69
30	mai/06	128,17	152,14	23,97
31	jun/06	30,01	54,27	24,26
32	jul/06	47,88	54,27	6,39
33	ago/06	50,57	54,27	3,70
34	set/06	50,57	54,27	3,70
62	jan/09	-0,36	0,00	0,36
63	fev/09	-0,04	0,00	0,04
64	mar/09	0,00	0,00	0,00
65	abr/09	0,00	0,00	0,00
66	mai/09	0,00	0,00	0,00
67	jun/09	0,00	0,00	0,00

Ilustração 23 - Fluxo de Caixa do Projeto

### 5.2.3.16 Controle Orçamentário de Custos Solar Alta Vista em CUB/RS

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

ID	Descrição	Orçado	jun/05	Realizado	A pagar	Real+Com mp/Orç	% Exec	Projetado	Proj/Orç
1	Terreno	17,56	0,00	33,25	0,00	189%	100%	33,25	189%
1.1	Terreno	17,56	0,00	33,25	0,00	189%	100%	33,25	189%
2	Apoio	231,73	4,43	136,05	2,49	60%	72%	213,24	92%
2.1	Projetos	112,58	0,19	93,07	0,00	83%	98%	94,09	84%
2.2	Despesas gerais	119,15	4,24	42,98	2,49	38%	68%	119,15	100%
3	Produção condomínio	1.484,30	129,89	963,88	50,15	68%	42%	1.453,23	98%
3.1	Serviços iniciais	37,51	1,81	43,63	1,79	121%	100%	45,42	121%
3.2	Torre	1.034,87	85,06	797,74	25,05	80%	60%	986,71	95%
3.3	Fachada	85,54	9,00	37,10	5,08	49%	63%	85,63	100%
3.4	Condomínio	320,24	34,02	85,41	18,23	32%	12%	329,33	103%
3.5	Serviços finais	6,14	0,00	0,00	0,00	0%	0%	6,14	100%
4	Produção apartamentos	161,28	4,15	13,08	5,94	12%	0%	162,68	101%
5	Marketing	58,94	3,00	28,63	0,00	49%	68%	52,99	90%
5.1	Marketing específico	44,03	2,51	22,74	0,00	52%	76%	39,07	89%
5.1.1	Pintura provisória tapume	0,53		0,62		117%	100%	0,62	117%
5.1.2	Plantão de vendas	6,32		1,14		18%	100%	1,14	18%
5.1.3	Decoração definitiva tapume e plantão	6,32		6,04		96%	100%	6,04	96%
5.1.4	Plantas decoradas e maquete eletrônica	3,57		1,77		50%	100%	1,77	50%
5.1.5	Folders	1,00		0,32		32%	100%	0,32	32%
5.1.6	Anúncios	1,00		0,94		94%	100%	0,94	94%
5.1.7	Impressos gráficos	6,32		2,99		47%	100%	7,99	126%
5.1.8	Jornais	12,65	2,39	6,72		53%	50%	18,05	143%
5.1.9	Página	3,79	0,12	2,20		58%	100%	2,20	58%
5.1.10	Evento de divulgação	2,53		0,00		0%	100%	0,00	0%
5.2	Outros eventos de venda	14,91	0,49	5,89	0,00	40%	56%	13,92	93%
5.2.1	Incorporação	9,87	0,49	5,89		60%	57%	10,13	103%
5.2.2	Lançamento	1,25		0,00		0%	100%	0,00	0%
5.2.3	Escrituras e outros	3,79		0,00		0%	0%	3,79	100%
6	Comissões	137,62	0,00	0,00	0,00	0%	0%	137,62	100%
6.1	Corretagem	137,62	0,00	0,00	0,00	0%	0%	137,62	100%
7	Impostos venda	163,22	0,00	0,00	0,00	0%	0%	163,22	100%
7.1	Impostos venda	163,22	0,00	0,00	0,00	0%	0%	163,22	100%
8	Administração	325,29	24,45	154,88	0,00	48%	59%	325,29	100%
<b>1</b>	<b>Terreno</b>	<b>17,56</b>	<b>0,00</b>	<b>33,25</b>	<b>0,00</b>	<b>189%</b>	<b>100%</b>	<b>33,25</b>	<b>189%</b>
<b>2</b>	<b>Apoio</b>	<b>231,73</b>	<b>4,43</b>	<b>136,05</b>	<b>2,49</b>	<b>60%</b>	<b>72%</b>	<b>213,24</b>	<b>92%</b>
<b>3</b>	<b>Obra condominial</b>	<b>1.484,30</b>	<b>129,89</b>	<b>963,88</b>	<b>50,15</b>	<b>68%</b>	<b>42%</b>	<b>1.453,23</b>	<b>98%</b>
<b>4</b>	<b>Obra privativa</b>	<b>161,28</b>	<b>4,15</b>	<b>13,08</b>	<b>5,94</b>	<b>12%</b>	<b>0%</b>	<b>162,68</b>	<b>101%</b>
	<b>Custos/Obra</b>	<b>1.894,87</b>	<b>138,47</b>	<b>1.146,26</b>	<b>58,58</b>	<b>64%</b>		<b>1.862,40</b>	<b>98%</b>
<b>5</b>	<b>Marketing</b>	<b>58,94</b>	<b>3,00</b>	<b>28,63</b>	<b>0,00</b>	<b>49%</b>	<b>68%</b>	<b>52,99</b>	<b>90%</b>
<b>6</b>	<b>Comissões</b>	<b>137,62</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>137,62</b>	<b>100%</b>
<b>7</b>	<b>Impostos</b>	<b>163,22</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>163,22</b>	<b>100%</b>
	<b>Despesas de venda</b>	<b>359,78</b>	<b>3,00</b>	<b>28,63</b>	<b>0,00</b>	<b>8%</b>		<b>353,83</b>	<b>98%</b>
<b>8</b>	<b>Administração</b>	<b>325,29</b>	<b>24,45</b>	<b>154,88</b>	<b>0,00</b>	<b>48%</b>	<b>59%</b>	<b>325,29</b>	<b>100%</b>
	<b>Total</b>	<b>2.579,94</b>	<b>165,92</b>	<b>1.329,77</b>	<b>58,58</b>	<b>54%</b>		<b>2.541,51</b>	<b>99%</b>

Ilustração 24 - Controle Orçamentário de Custos



### 5.2.3.17 Controle Orçamentário de Receitas Solar Alta Vista em CUB/RS

É acompanhado como estão as receitas do projeto, avaliando-se os descontos nas vendas e seu impacto sobre os indicadores de avaliação financeira do projeto.

ID	Descrição	Área total (m2)	Área privativa (m2)	Tabela VP R\$	Data venda	Contrato	Contrato VP ajustado	Desconto	Contrato ajustado CUB/m2 VCE
1	<b>Ap 201 c/ Vaga 09 (2D Frente)</b>	<b>142,73</b>	<b>84,94</b>	<b>152.000,00</b>	<b>11/11/05</b>	<b>155.000,00</b>	<b>155.000,00</b>	<b>-1,97%</b>	<b>1,29</b>
2	Ap 202 c/ Vaga 10 (1D Meio/Frente)	90,28	54,04	112.000,00					
3	Ap 203 c/ Vaga 17 (1D Meio/Fundos)	89,43	53,54	124.000,00					
4	Ap 204 c/ Vaga 13 (2D Fundos)	144,91	86,37	199.000,00					
5	Ap 301 c/ Vaga 20 (2D Frente)	142,73	84,94	172.000,00					
6	Ap 302 c/ Vaga 11 (1D Meio/Frente)	93,29	55,97	127.000,00					
7	Ap 303 c/ Vaga 06 (1D Meio/Fundos)	92,74	55,65	133.000,00					
8	<b>Ap 304 c/ Vaga 01 (2D Fundos)</b>	<b>145,21</b>	<b>86,55</b>	<b>198.400,00</b>	<b>24/10/05</b>	<b>189.085,00</b>	<b>187.070,57</b>	<b>5,71%</b>	<b>1,52</b>
9	Ap 401 c/ Vaga 03 (2D Frente)	146,04	87,05	186.000,00					
10	Ap 402 c/ Vaga 05 (1D Meio/Frente)	93,59	56,15	134.000,00					
11	Ap 403 c/ Vaga 04 (1D Meio/Fundos)	92,74	55,65	137.000,00					
12	Ap 501 c/ Vaga 02 (2D Frente)	146,04	87,05	194.000,00					
13	Ap 504 c/ Vaga 12 (2D Fundos)	144,91	86,37	216.000,00					
14	Vaga 18	16,48	10,58	23.000,00					
15	Vaga 08	16,48	10,58	22.000,00					
16	Vaga 19	16,48	10,58	21.000,00					
<b>Total</b>		<b>1.614,08</b>	<b>966,01</b>	<b>2.150.400,00</b>			<b>342.070,57</b>	<b>2,23%</b>	<b>1,42</b>
<b>Saldo a vender</b>		<b>1.326,14</b>	<b>794,52</b>	<b>1.800.000,00</b>					

Ilustração 25 - Controle Orçamentário de Receitas

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 LIMITAÇÕES ENCONTRADAS

A organização e análise financeira implementada, por si só, não garante o bom desempenho dos projetos. Ela não interfere diretamente nas decisões operacionais relativas ao negócio. Então, o desempenho do mesmo depende de uma série de outros fatores.

O treinamento de usuários do sistema também é fundamental para que os objetivos sejam atendidos. É necessário, além do treinamento dos usuários, sistemas de informação completos e eficientes, que requerem uma relevante aplicação de recursos.

### 6.2 APLICAÇÕES DO TRABALHO

O trabalho desenvolvido implementou uma forma de organização e análise financeira que visa trazer eficiência na captação e rentabilização de recursos em projetos. Os controles implementados auxiliam no atingimento de bons resultados dos projetos.

Sua aplicação abrange o segmento de incorporação e construção civil e diversas outras organizações orientadas a projetos, as quais podem ser similares em termos de organização e análise financeira. Isso inclui empresas que trabalham por projetos, que possuem remuneração atrelada ao desempenho dos projetos, empresas com prazo limitado de duração, empresas com linhas de produtos que podem ser consideradas como projetos, etc.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Consultor Jurídico em <[www.conjur.com.br](http://www.conjur.com.br)>

Decreto nº 916, de 24 de outubro de 1890

Decreto-lei nº 486, de 03 de março de 1969

FURASTÉ, Pedro Augusto. *Normas Técnicas para o Trabalho Científico*. 11.ed. Porto Alegre: Dáctilo Plus, 2002. 143 p.

PMBOOK 2000, Tradução livre do PMBOK 2000, V 1.0, disponibilizada através da Internet pelo PMI MG em janeiro de 2002

Portal Tributário em <[www.portaltributario.com.br](http://www.portaltributario.com.br)>

ROESCH, Sylvia M.A. *Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Rodolph W.; JAFE, Jeffrey F.; tradução Antônio Zoratto Sanvicente. *Administração Financeira*. 2.ed. Porto Alegre: Atlas, 2002a. 775 p.

YIN, Robert. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxos de Caixa*. 9.ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzato, 2002. 303 p.

EHRBAR, Al. EVA: *Valor Econômico Adicionado*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 183p.

BRAGA, Roberto. *Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 1989. 408p.

## **8 ANEXOS**

### **8.1 CONTRATO DE SCP GENÉRICO**

## **SOCIEDADE EM CONTA DE PARTICIPAÇÃO SOLAR ALTA VISTA**

**VALOR ENGENHARIA LTDA.**, sociedade limitada estabelecida nesta capital, na rua Antenor Lemos, 57, conj. 801, bairro Menino Deus, Porto Alegre, RS, constituída conforme instrumento de contrato social arquivado na Junta Comercial do RGS em 16/07/2001, sob nº 43.204.709.666, inscrita no CNPJ sob nº 04.575.522/0001-72, neste ato representada pelo seu sócio administrador **GUSTAVO FANCK EMER**, brasileiro, solteiro, engenheiro civil, residente e domiciliado na rua Washington Luiz, nº 766, apartamento 503, bairro Centro, Porto Alegre, RS, portador de carteira de identidade nº 3046160721, CPF nº 728.702.650-34 e inscrito no CREA-RS sob nº 102.787, adiante denominada **SÓCIA OSTENSIVA**; e de outro lado, adiante denominado(s) **SÓCIO(S) PARTICIPANTE(S)**:

**INVESTIDOR 1**, nacionalidade, estado civil, profissão, residência, portador da carteira de identidade nº e CPF nº ;

**INVESTIDOR 2** nacionalidade, estado civil, profissão, residência, portador da carteira de identidade nº e CPF nº ;

**INVESTIDOR 3** nacionalidade, estado civil, profissão, residência, portador da carteira de identidade nº e CPF nº ;

**INVESTIDOR N** nacionalidade, estado civil, profissão, residência, portador da carteira de identidade nº e CPF nº ;

Resolvem, de comum acordo, constituir uma **SCP – SOCIEDADE EM CONTA DE PARTICIPAÇÃO**, mediante as cláusulas e condições seguintes:

**CLÁUSULA PRIMEIRA:** A sociedade é constituída em observância aos artigos 991 a 996, da Lei 10.406, de 11 de janeiro de 2002 (Novo Código Civil Brasileiro), e ao disposto nas cláusulas do presente instrumento.

**CLÁUSULA SEGUNDA:** A sociedade é constituída com a finalidade específica de exercer a atividade de incorporação imobiliária, constituída da construção e comercialização de um empreendimento residencial, na rua Dona Gabriela, 273, Porto Alegre, RS, conforme projeto apresentado pela SÓCIA OSTENSIVA ao(s) SÓCIO(S) PARTICIPANTE(S). O projeto arquitetônico e memorial descritivo do referido empreendimento fazem parte do presente instrumento. O projeto e memorial descritivo podem sofrer pequenas alterações, decorrentes de requisitos legais e/ou técnicos.

**CLÁUSULA TERCEIRA:** As atividades que constituem o objetivo social serão exercidas unicamente pela SÓCIA OSTENSIVA, em seu próprio nome e sob sua própria e exclusiva responsabilidade, sendo assegurado aos SÓCIOS PARTICIPANTES, a participação no resultado correspondente ao empreendimento imobiliário objeto da presente SCP, conforme participação especificada na CLÁUSULA SÉTIMA.

**CLÁUSULA QUARTA:** Todas as obrigações com terceiros serão única e exclusivamente de responsabilidade da SÓCIA OSTENSIVA, e os SÓCIOS PARTICIPANTES obrigam-se perante esta, nos termos do presente contrato social.

**CLÁUSULA QUINTA:** Os SÓCIOS PARTICIPANTES não podem tomar parte nas relações da SÓCIA OSTENSIVA com terceiros, sob pena de responder solidariamente com este pelas obrigações em que intervir.

**CLÁUSULA SEXTA:** Aos SÓCIOS PARTICIPANTES é assegurado o direito de fiscalizar a gestão dos negócios sociais, ficando a SÓCIA OSTENSIVA obrigada a prestar todas as informações gerenciais, econômicas e financeiras aos demais sócios, sempre que solicitada. A SÓCIA OSTENSIVA obriga-se a levantar o balanço da sociedade ao término de cada exercício social, e a manter escrituração contábil atualizada com destaque e individualização das despesas e receitas originárias do empreendimento aludido na CLÁUSULA SEGUNDA.

**CLÁUSULA SÉTIMA:** A contribuição dos SÓCIOS PARTICIPANTES constituirá juntamente com a participação da SÓCIA OSTENSIVA, o patrimônio social da sociedade que dará suporte aos negócios sociais. A participação de cada sócio será de:

- A SÓCIA OSTENSIVA **VALOR ENGENHARIA LTDA.** participará dos negócios na proporção de x%;
- O SÓCIO PARTICIPANTE **INVESTIDOR 1** participará dos negócios na proporção de x%;
- O SÓCIO PARTICIPANTE **INVESTIDOR 2** participará dos negócios na proporção de x%;
- O SÓCIO PARTICIPANTE **INVESTIDOR 3** participará dos negócios na proporção de x%;
- O SÓCIO PARTICIPANTE **INVESTIDOR N** participará dos negócios na proporção de x%;

**CLÁUSULA OITAVA:** Os aportes necessários à realização dos negócios objeto da presente sociedade, serão requisitados pela SÓCIA OSTENSIVA aos SÓCIOS PARTICIPANTES, mediante previsão de cronograma financeiro (em anexo – projeção

pessimista em CUB/RS), aprovado por todos os sócios, e serão depositados na conta corrente bancária da SÓCIA OSTENSIVA, que prestará contas conforme estipulado na CLÁUSULA SEXTA. O vencimento das parcelas será no dia 10 de cada mês, ou dia útil subsequente e os sócios serão avisados com, no mínimo, 5 dias de antecedência. Aportes adicionais que porventura sejam necessários, somente ocorrerão com a aprovação da maioria simples dos sócios.

**CLÁUSULA NONA:** A SÓCIA OSTENSIVA cobrará, a título de taxa de administração, 15% sobre todos os custos incorridos pela presente sociedade, sempre reajustado em CUB/RS.

**CLÁUSULA DÉCIMA:** A falência da SÓCIA OSTENSIVA acarretará a dissolução da sociedade e a liquidação da respectiva conta, cujo crédito quirografário, sujeitar-se-á às normas que regulam os efeitos da falência nos contratos da falida.

**CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA:** A cessão da participação societária, ou a admissão de novos sócios, somente ocorrerá com a aprovação da maioria simples dos sócios.

**CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA:** Ao final do empreendimento objeto da presente sociedade, deverá a SÓCIA OSTENSIVA prestar contas aos demais sócios, que as julgarão e deliberarão sobre sua aprovação. O prazo de duração da sociedade é até a venda integral de todas as unidades habitacionais do empreendimento aludido na CLÁUSULA SEGUNDA.

**§ Único:** Poderá haver antecipações de resultados distribuídos pela SÓCIA OSTENSIVA aos SÓCIOS PARTICIPANTES, em valor que não prejudica o equilíbrio econômico e financeiro do empreendimento objeto da presente sociedade.

**CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA:** Os impostos devidos nas atividades da presente sociedade serão informados e recolhidos pela SÓCIA OSTENSIVA, em seu nome, conforme legislação em vigor.

**CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA:** No caso de inadimplência de um sócio participante, por mais de 30 dias a contar da data fixada para o aporte, será ele excluído da sociedade, recebendo o valor desembolsado anteriormente, ao final dos ingressos provenientes de todas as vendas do empreendimento, com uma redução de 30%, para cobrir os custos decorrentes dessa inadimplência.

**CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA:** Os sócios elegem o Foro Central de Porto Alegre para dirimir dúvidas oriundas do presente contrato.

E, por estarem assim justos e contratados, firmam o presente instrumento de contrato de constituição de Sociedade em Conta de Participação, em seis (6) vias de igual teor e forma, juntamente com duas (2) testemunhas adiante assinadas.

Porto Alegre, 20 de agosto de 2004

SÓCIA OSTENSIVA:

---

Valor Engenharia Ltda.

SÓCIOS PARTICIPANTES:

---

INVESTIDOR 1

---

INVESTIDOR 2

---

INVESTIDOR 3

---

INVESTIDOR N

TESTEMUNHAS:

---

Testemunha 1

---

Testemunha 2