



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DA PARAÍBA
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE ENSINO
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ISADORA CRISTINA DA SILVA BARRETO ARAUJO

**ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS: ESTUDO DE CASO NA CAPITAL
PARAIBANA**

JOÃO PESSOA – PB
2024

ISADORA CRISTINA DA SILVA BARRETO ARAUJO

**ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS: ESTUDO DE CASO NA CAPITAL
PARAIBANA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, do Instituto Federal da Paraíba - Campus João Pessoa, em cumprimento às exigências parciais para a obtenção do título bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Odilon Saturnino

JOÃO PESSOA – PB

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

A663a Araújo, Isadora Cristina da Silva Barreto.

Administração de condomínios : estudo de caso na capital paraibana / Isadora Cristina da Silva Barreto Araújo. – 2024.
44 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2024.

Orientação: Prof. Dr. Odilon Saturnino Silva Neto.

1. Tomada de decisão. 2. Gestão de condomínio 3. Governança financeira. 4. Estratégia empresarial. 5. Pequenas e médias empresas. I. Título.

CDU 332.87(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

FOLHA DE APROVAÇÃO

ISADORA CRISTINA SILVA BARRETO

Matricula: 20191460080

ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS: ESTUDO DE CASO NA CAPITAL PARAIBANA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **13/03/2025** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 19/03/2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Dr. Odilon Saturnino Silva Neto

Orientador(a)

Dra. Mônica Cristina Marinho Rocha Lucena de Holanda

Examinador(a) interno(a)

Dra. Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Odilon Saturnino Silva Neto**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/03/2025 18:54:33.
- **Rebeca Cordeiro da Cunha Araujo**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/03/2025 21:56:59.
- **Monica Cristina Marinho Rocha Lucena de Holanda**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 24/03/2025 17:59:44.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 19/03/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código: 684633
Verificador: 5041b6cbd0
Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOÃO PESSOA / PB, CEP 58015-435
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

RESUMO

A tomada de decisão estratégica financeira é fundamental para a gestão de negócios, especialmente diante da complexidade do setor de condomínios e da necessidade de otimização de recursos. Tais organizações frequentemente enfrentam dificuldades na estruturação dos processos decisórios, o que pode comprometer sua eficiência e aumentar os riscos financeiros. Nesse contexto, torna-se fundamental investigar estratégias que aprimorem a gestão financeira dessas empresas. Para tal, este estudo tem como objetivo identificar e propor melhorias para a estruturação da tomada de decisão estratégica financeira em empresas de gestão de condomínios. Nisso, foram analisados os principais desafios enfrentados e avaliadas estratégias para otimizar os processos decisórios por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva. Esta abordagem de pesquisa permitiu compreender os fatores que influenciam a tomada de decisão e identificar práticas que podem ser aprimoradas para fortalecer a governança financeira. De modo que, os resultados indicam que a padronização dos processos, a adoção de tecnologias financeiras, a capacitação contínua dos gestores e a revisão do planejamento financeiro são estratégias fundamentais para otimizar a alocação de recursos e reduzir erros. No campo teórico, a pesquisa contribui para a compreensão da governança financeira em pequenas e médias empresas. Como limitações, apontam-se a restrição geográfica e setorial da pesquisa, além da dependência de percepções subjetivas. Sugere-se que estudos futuros ampliem o escopo, incluam dados quantitativos e investiguem o impacto de tecnologias emergentes na qualidade das decisões financeiras.

Palavras-chave: Tomada de decisão financeira; Gestão de condomínios; Governança financeira; Estratégia empresarial; Pequenas e médias empresas (PMEs).

ABSTRACT

Strategic financial decision-making is essential for business management, especially given the complexity of the condominium sector and the need to optimize resources. Such organizations often face difficulties in structuring decision-making processes, which can compromise their efficiency and increase financial risks. In this context, it is essential to investigate strategies that improve the financial management of these companies. To this end, this study aims to identify and propose improvements for structuring strategic financial decision-making in condominium management companies. In this regard, the main challenges faced were analyzed and strategies to optimize decision-making processes were evaluated through exploratory and descriptive research. This research approach allowed us to understand the factors that influence decision-making and identify practices that can be improved to strengthen financial governance. Thus, the results indicate that standardization of processes, adoption of financial technologies, continuous training of managers, and review of financial planning are fundamental strategies to optimize resource allocation and reduce errors. In the theoretical field, the research contributes to the understanding of financial governance in small and medium-sized companies. Limitations include the geographical and sectoral restrictions of the research, in addition to its dependence on subjective perceptions. Future studies should be broadened in scope, include quantitative data, and investigate the impact of emerging technologies on the quality of financial decisions.

Keywords: Financial decision-making; Condominium management; Financial governance; Business strategy; Small and medium-sized enterprises (SMEs).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do trabalho	13
Figura 2 - Frequência de uso nas ferramentas de controle de gastos	28
Figura 3 - Índice de análise financeira	29
Figura 4 - Técnicas de análise financeira	29
Figura 5 - Análise de balanço patrimonial ou DRE.....	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questionário de diagnóstico	20
Quadro 2 - Ferramentas utilizadas	31
Quadro 3 - Critérios de decisão	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo Geral.....	12
1.1.2 <i>Objetivo específico</i>	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 ADMINISTRAÇÃO EM CONDOMÍNIOS	16
2.2 PLANO ESTRATÉGICO	17
2.3 PLANO FINANCEIRO.....	19
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	21
3.1 FERRAMENTA DE COLETA DE DADOS.....	22
4 ANÁLISES DE RESULTADOS.....	27
4.1 OBJETOS EM ESTUDO.....	28
5 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICO FINANCEIRO	32
5.1 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICO FINANCEIRO	33
5.2 BARREIRAS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA	36
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39

1 INTRODUÇÃO

O setor imobiliário cresce de maneira contínua mundialmente, especialmente no Brasil. Este ramo apresenta uma abundância em crédito habitacional, consoante aos relatórios da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2022) em 2021 o comércio de imóveis cresceu cerca de 12,8% em relação ao ano anterior (Celani, 2023). O Censo Demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022) destaca que no comércio imobiliário, os apartamentos se destacam. Atualmente 12% dos brasileiros residem em um dos 6.157.162 apartamentos presentes em todo o território brasileiro (Clara, 2022).

Santos (2017) destaca que com o crescimento acelerado da população, o avanço na construção de apartamentos e condomínios se apresenta como uma solução para o mercado imobiliário. Todavia, um desafio que impede o crescimento saudável desse setor é a gestão financeira. Conforme Teixeira (2023) e Damascena (2023) a gestão de ativos é uma lacuna presente no setor imobiliário, de forma que a administração dos condomínios, manutenção e inadimplência são constantes.

Nesse sentido, Cunha (2015) afirma a importância de construir estratégias durante o processo de gerenciamento em condomínios, desde o conhecimento do mercado até a disponibilidade de serviços para manutenção. Rocha (2015) complementa que apesar de promissora, a administração em condomínios enfrenta desafios no mercado competitivo pela ausência de tomada de decisão estratégica. Nisso, se reforça a necessidade de um planejamento estratégico alinhado com um controle de custos.

Calafate (2020) sugere que a delegação das atividades de gestão em condomínios pode ser uma solução promissora, uma vez que existem organizações no mercado que reduzem custos e desperdícios na administração de negócios. A Associação Portuguesa das Empresas de Gestão e Administração de Condomínios (APEGAC, 2019) destaca que a prestação de serviços em condomínios age garantindo a integrativa das partes comuns dos edifícios, enquanto preserva a qualidade e minimiza os conflitos.

Mesmo em organizações especializadas em gestão de condomínios, Schwartz (2009) destaca a praticidade de ferramentas de gestão estratégica e financeiras, uma vez que elas auxiliam na implementação eficiente, assim como no controle das

estratégias implementadas, gerando informações pertinentes para a tomada de decisão.

1.1 OBJETIVOS

A fim de contribuir com a produção de material científico, a presente monografia tem seu propósito listados a seguir:

1.1.1 Objetivo Geral

- Descrever o processo de tomada de decisão estratégico-financeira em organizações prestadoras de serviços para gestão em condomínios.

1.1.2 Objetivo Específico

- Mapear as atividades financeiras de nível estratégico;
- Identificar lacunas no processo de tomada de decisão;
- Propor melhorias para a gestão financeira;

1.2 JUSTIFICATIVA

Consoante ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022) no Brasil mais de 27 milhões de pessoas moram em apartamentos, responsáveis por arrecadar um montante superior a R\$61 bilhões anualmente (Melo, 2022). Apesar de ser um setor emergente, o ramo imobiliário ainda enfrenta desafios de gestão financeira, de forma que a complexidade da tomada de decisão requer um controle de custos que pequenos empreendimentos não conseguem suprir (Fernandes, 2022).

Para fornecer suporte aos decisores, Oliveira (2013) cita que a construção e acompanhamento de um plano estratégico auxilia as organizações no processo de organização interna, vendas e garantia da qualidade. Assim, por meio de um estudo de caso Rocha (2015) reforça a relevância das ferramentas estratégicas para construção de vantagem competitiva, crescimento e saúde financeira do negócio.

Na literatura já existem pesquisas voltadas para o processo administrativo em condomínios, como Santos (2017) que se aprofunda em compreender o funcionamento e as responsabilidades em uma empresa prestadora de serviços de gestão. O autor destaca a importância da contabilidade de custos. Considerando a amplitude da carteira de clientes, Fernandes (2022) afirma que a tecnologia pode ser uma aliada no processo de gestão em condomínios, no mercado já existem plataformas de gestão integrada, que auxiliam os decisores a cumprirem as exigências legais de prestação de contas.

Celino (2018) destaca que a gestão integrada em condomínios vai além dos objetivos estratégicos, está ligada diretamente à satisfação do cliente. Apesar de complexa, a administração em condomínios gerencia diversas informações, requisições e especialidades, pensando em otimizar a tomada de decisão, Nunes (2019) propõe um sistema para gestão, na qual os condôminos conseguem ter acesso às informações pertinentes do condomínio como: prestação de contas, avisos e comunicação direta com o síndico.

A tecnologia pode ser de grande ajuda no processo de gestão, todavia, os processos administrativos devem seguir padrões de qualidade e organização, para que a integração seja eficiente (Fernandes, 2022). Schwartz (2009) destaca que a administração em condomínios ainda tem muito a evoluir, o alinhamento entre a gestão e os residentes ainda é baixo, de forma que o desempenho da gestão, monitoramento de metas, ações corretivas e transparência financeira ainda deixam a desejar.

Nesse sentido, Rezende e Silva (2020) explora o papel da contabilidade na gestão condominial, atestando que a prestação de contas, controle de caixa e tomada de decisão são potencializados pelos aperfeiçoamentos das ferramentas estratégicas. De maneira semelhante, Calafate (2020) esclarece a influência de uma gestão financeira integrada no comportamento dos condôminos, na satisfação e aquisição de novos clientes.

Assim, tendo como base todas as pesquisas citadas anteriores, este estudo se justifica pela necessidade das organizações prestadoras de serviços em garantir um plano estratégico financeiro eficiente, considerando que a contabilidade de custos é crucial para o cumprimento das metas, sendo relevante para o meio empresarial pela garantia da vantagem competitiva, assim como contribuindo para o avanço nas pesquisas administrativas no terceiro setor.

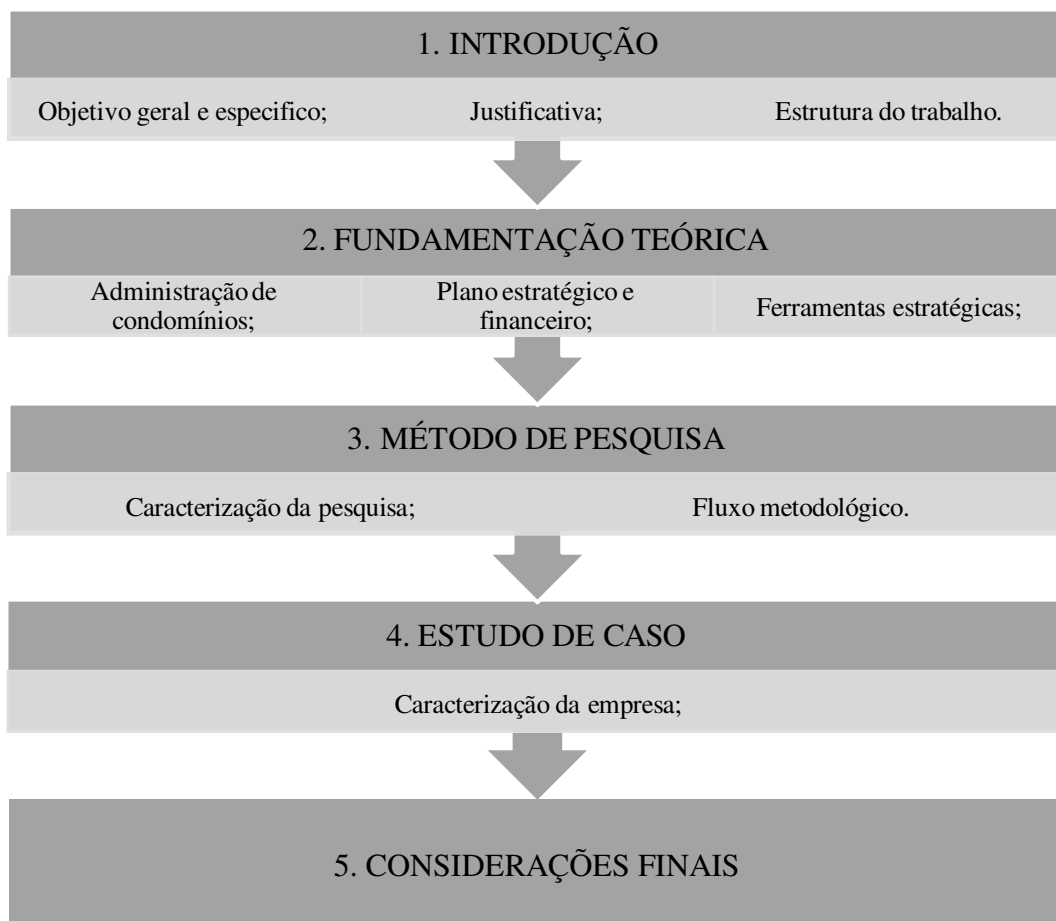
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente monografia é constituída por cinco sessões, embasada nos princípios da administração estratégica e financeira. Assim, a Figura 1 ilustra todos os tópicos desenvolvidos no presente material científico.

A primeira seção deste estudo tem como intuito apresentar uma contextualização acerca do tema escolhido para abordagem, objetivos gerais e específicos a serem alcançados com o desenvolvimento do estudo, não esquecendo de apresentar os argumentos que justificam a produção desse material científico.

Como base teórica, a seção 2 é responsável por apresentar os conceitos, vantagens e relevância dos temas que foram direcionados, como a administração de condomínios envolvida no setor imobiliário, os desafios desse gerenciamento em pequenos e médias organizações prestadoras de serviços, não esquecendo de citar as diretrizes de administração estratégica financeira, por fim as ferramentas que auxiliam a implementação desses requisitos.

A caracterização da pesquisa e o fluxo metodológico adotado para o estudo são expostos na seção 3, baseado na abordagem de estudo de caso conforme Gil (2010) e Yin (2010), a fim de esclarecer todas as etapas realizadas. Em seguida, os procedimentos de análise, caracterização do objeto de estudo, resultados obtidos e pontuações acerca das decisões estratégicas são detalhados na seção 4, na qual as discussões, assim como o comparativo com a literatura são apresentados por meio de apresentações ilustrativas.

Figura 1 - Estrutura do trabalho.

Fonte: Autoria Própria (2024).

Por fim, a seção 6, conecta todos os tópicos expostos anteriormente, apresentando as considerações finais do trabalho, lacunas na pesquisa, sugestões para trabalhos futuros e contribuições do estudo para o meio acadêmico, assim como empresarial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Quanto aos conceitos utilizados para fundamentar a presente pesquisa, estão utilizadas definições como:

2.1 ADMINISTRAÇÃO EM CONDOMÍNIOS

Os condomínios residenciais no Brasil surgiram a partir de 1950, mas apenas na década seguinte eles se popularizaram. Inicialmente esses empreendimentos eram voltados para a classe alta, atualmente o modelo de condomínio fechado é comumente utilizado como uma estratégia habitacional segura para a crescente urbanização (Dias, 2023). Conceitualmente, os condomínios funcionam como uma administração de patrimônio coletivo, dessa forma, deve-se prezar pela transparência nas cotas mensais obrigatórias a fim de garantir o bem-estar de todos (Karpát, 2002; Dower, 2004; Rosen; Walks, 2013).

Priore et al (2015) acrescenta que em condomínios existe uma relação de união entre um grupo de pessoas para garantir melhores condições de manutenção e gestão, uma vez que todos compartilham áreas comuns. Quanto às definições legislativas, no Brasil a Lei nº 4.591/64 regula os condomínios como edificações ou um conjunto de tais para uso residencial ou não-residencial, considerando que cada unidade seja propriedade de uma forma autônoma.

Considerando a complexidade envolvida nos condomínios, gerenciar essa prestação de serviço requer uma série de obrigações trabalhistas, legislativas e administrativas (Schwartz, 2004). Terceirizado ou interno, o responsável legal pelo condomínio deve ser escolhido de acordo com a Lei nº 10.406/02, que recomenda a realização de uma assembleia para eleição de uma representação por dois anos, que pode ser renovado.

Semelhante a gestão empresarial, a administração de edifícios é composta por um conjunto de atividades interdependentes que envolvem recursos humanos, financeiros, tecnológicos, dentre outros (Rodríguez, 2011). Yip, Chang e Hung (2007) complementam que uma gestão eficiente depende de diversas variáveis: características do edifício (quantidade de imóveis, idade da edificação, tipologia do condomínio), quantidade de áreas comuns, valor de contribuição por metro quadrado, custo do gestor.

Considerando as diversas variáveis envolvidas no processo de tomada de decisão, Priore et al (2015) recomenda a aplicação dos princípios de gestão para garantir a satisfação dos condôminos, nesse sentido, atualmente já existem organizações que prestam esses serviços. Esse modelo de negócio conta com uma alta rotatividade de serviços adquiridos a longo prazo e requerem um sistema de elevada qualidade.

Considerando o modelo de negócio associado à prestação de serviço, este empreendimento não requer equipamentos especializados e o investimento de capital é baixo, tornando esse comércio bem competitivo (Kuo; Chou; Sun, 2011). Mesmo que seja considerado simples, a prestação de serviços na área de gestão deve ser disciplinada e padronizada, contando com critérios bem definidos, a fim de garantir além de segurança, confiabilidade aos moradores, ao mesmo tempo que evolui junto com as mudanças tecnológicas do mercado (Frade; Ramos, 2016).

2.2 PLANO ESTRATÉGICO

Conforme Muller (2014) o planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada nas organizações para formular o alcançar das metas estipuladas para médio e longo prazo, envolvendo todos os colaboradores. Um plano estratégico age nos ambientes internos e externos, engajando os ativos para minimizar as inferências negativas do mercado, ao mesmo tempo que potencializa suas forças para evoluir continuamente (Rezende, 2008).

Durante a construção do planejamento estratégico, os decisores envolvem a elaboração de estratégias integrativas nesse processo, de forma que, alinhe a instituição com seus objetivos, a fim de garantir sucesso no mercado competitivo (Chiavento; Sapiro, 2004). Kaufmam (2014) complementa que um plano estratégico tem o intuito de direcionar a organização, auxiliando também no processo de reestruturação, propondo soluções para as lacunas existentes se comparada à concorrência.

Martins (2013) reforça que o plano estratégico é essencial para o sucesso organizacional, uma vez que é na tomada de decisão estratégica que a organização avança, traçando os objetivos táticos e operacionais. Fernandes et al (2015) recomenda que as ações sejam flexíveis, para que os resultados sejam eficientes e interações com a estrutura organizacional, dependendo inteiramente da visão empresarial.

No contexto das organizações prestadoras de serviço, em seu estudo Alves (2016) atesta que grande parte das imobiliárias brasileiras estão fragilizadas no que tange a implementação e controle estratégico. Anteriormente Giglio et al (2006) já alertava acerca da incipiência do mercado imobiliário na tomada de decisão estratégica, reforçando a necessidade desse setor em investir em ferramentas para potencializar os resultados.

Quanto aos benefícios de um plano estratégico no terceiro setor, Diniz (2018) atesta a (i) compreensão e posicionamento eficiente no mercado, (ii) adaptação organizacional a mercado distintos, (iii) direcionamento para excelência operacional, (iv) mudança na cultura organizacional, (v) maximização dos recursos.

No contexto empresarial, a busca pela maximização dos resultados tem provocado a necessidade de melhores práticas de gestão dos negócios. Cavalcante e Leitao (2021) destacam a importância das empresas em desenvolverem a capacidade preditiva de antever fatos e atos administrativos controláveis. Lopes et al (2016) complementa que existem fatos que fogem ao controle dos gestores e, por isso, pedem maior conhecimento e planos que atendam à necessidade dos participantes do mercado. Nesse sentido, ferramentas estratégicas como o Balanced Scorecard são cruciais para o direcionamento estratégico financeiro nos negócios.

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta orientada à medida de desempenho, considerando que apenas a gestão financeira se torna obsoleta, tornando essas medidas prejudiciais ao valor econômico futuro (Muller, 2014). McKeown (2013) afirma que as quatro perspectivas de desempenho do BSC, unidas fornecem subsídio para executar estratégias macro.

Kaplan e Norton (1997; 2001) dividem as perspectivas em (i) financeira, a visão dos acionistas e investidores acerca do negócio (ii) perspectiva do cliente, necessidades a serem supridas pela empresa, (iii) procedimento internos, envolve as atividades específicas realizadas para alcançar os objetivos, (iv) aprendizagem e inovação, voltado a criação de valor e evolução empresarial.

De maneira inter relacionada, às perspectivas do BSC se integram para formar a estrutura da ferramenta, permitindo a elaboração de um direcionador estratégico mais assertivo (Hitt, 2008). Quanto aos objetivos estratégicos, Souza Filho (2016) destaca a essencialidade em alinhar e interligar as diferentes perspectivas para a tomada de decisão dentro da organização.

Para Lunkes (2007) os objetivos traçados servem de base para a elaboração de pelo menos um indicador, no viés financeiro se destacam as métricas de retorno sobre o investimento, receita operacional e margem bruta, orientados a lucratividade. Nesse sentido, mais do que acompanhar as taxas, no processo de medir o desenvolvimento rumo aos objetivos, possibilita a formação de uma relação de causa e efeito (Lima, 2012).

2.3 PLANO FINANCEIRO

Alicerçado no plano estratégico do negócio, a administração financeira é crucial para a tomada de decisão, alocação eficiente dos recursos e alcance das metas (Souza, 2014). Conforme Hoji (2010), dentre as contribuições fornecidas por um planejamento financeiro estão a análise, direcionamento, controle financeiro e tomada de decisões acerca dos investimentos/ financiamentos.

Assim como no direcionamento estratégico, o estudo financeiro acontece em dois momentos, inicialmente com metas a longo prazo, ramificadas em planos de curto e médio prazo, focada na execução operacional (Rosa; Silva, 2002). No curto prazo, as preocupações financeiras estão associadas a estimar/controlar detalhadamente as entradas e saídas de recursos, a fim de potencializar o retorno financeiro (Johnson, 1976; Cherry, 1982;).

Dentre as ferramentas financeiras, o estudo da viabilidade econômica e financeira é uma das mais aplicadas, em sua pesquisa Schmitd (2018) apresenta as vantagens dessa taxa para o investimento imobiliário, utilizando os dados de avaliação do Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno e o prazo de retorno do investimento inicial, para verificar a viabilidade do investimento do ponto de vista econômico de acordo com Taxa Mínima de Atratividade em quatro cenários.

De maneira semelhante, Silva (2018) evidencia a importância do fluxo de caixa como ferramenta estratégica e de planejamento para o controle financeiro em uma imobiliária. Fontoura (2023) complementa que tais ferramentas no contexto financeiro possibilitam à empresa enfrentar dificuldades econômicas dispostas ao longo dos anos, estando preparadas para futuras crises.

Além das ferramentas citadas anteriormente, os indicadores de desempenho financeiro são taxas importantes para a diretoria, uma vez que estão associadas à

estrutura patrimonial e à rentabilidade da empresa (Souza, 2014). Tais dados podem ser expressos em valores monetários absolutos, relativos ou de variação, que a longo prazo incluem a estrutura financeira e solvabilidade. Já a curto prazo, envolvem a rentabilidade, liquidez, capital de giro e prazos médios (Souza, 2014).

Especialmente no setor imobiliário, a tomada de decisão financeira [e complexa, envolvendo uma gama de fatores a serem analisados, sendo eles (i) monitoráveis, que podem sofrer alterações durante o andamento da obra, (ii) não monitoráveis, que são as impostas pelo mercado (Oliveira, 2018).

O fluxo de caixa é uma ferramenta para o controle das finanças, responsável por auxiliar a tomada de decisão assertiva acerca dos recursos e investimento (Santos, 2001). Consoante a Giaretta (2011) tal ferramenta se divide em: (i) entradas, compreende toda e qualquer receita verificada recebida pela organização, (ii) saídas, compreende todos os gastos realizados por determinada pessoa no período estipulado.

Consoante a Soprano et al (2023) complementa que o fluxo de caixa permite traçar metas e objetivos para um melhor controle de despesas, lucros, lucratividade e rentabilidade do negócio, permitindo diagnosticar a situação da empresa. Para Pestana (2014) elaborar um demonstrativo de fluxo de caixa é crucial para a proteção da saúde financeira de uma empresa.

Além da relevância supracitada no fluxo de caixa, na literatura e no meio empresarial essa ferramenta é confiável para auxiliar no processo de controle, organização, coordenação e direção dos recursos financeiros captados (Azevedo, 2008). Acompanhamento dos recursos financeiros e possibilitando uma projeção futura dos investimentos, considerando um ciclo estipulado pela organização (Santos, 2010; Assaf; Silva, 2002).

Tal ferramenta fornece subsídio a outras análises financeiras, como os índices relacionados ao demonstrativo financeiro, permitindo decifrar aspectos inerentes às organizações. Helfert (2000) pontua que o aprofundamento no estudo dos Índices Econômicos-Financeiros sinaliza possíveis obstáculos a longo prazo, verificando a vulnerabilidade do negócio.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Uma pesquisa é formada pela união quatro aspectos, seguindo essa premissa, o presente estudo pode ser enquadrado nas características a seguir. Assim, conforme Gil (2010) e Yin (2010), a presente pesquisa se classifica como um estudo de natureza aplicada, abordagem qualitativa, a partir de objetivos exploratórios.

A pesquisa é caracterizada como aplicada, uma vez que se delimita em estudar um problema específico de administração financeira estratégica no comércio de condomínios, aplicando conceitos obtidos na literatura. Quanto a sua abordagem, o estudo é mista, tendo em vista a coleta e tratamento de dados por meio de observações, entrevista semiestruturada e tratamento de dados.

O objetivo que rege este estudo é exploratório, uma vez que tem o intuito de se aprofundar em uma temática já explorada na literatura, todavia com muitas limitações quanto a solução empresarial. Por fim, os procedimentos metodológicos se baseiam na diretriz de estudo de caso a fim de apresentar uma aplicação prática à literatura e um retorno vantajoso ao meio empresarial.

- **Revisão bibliográfica:** Para desenvolvimento do estudo, foi realizada um estudo na literatura acerca dos administração em condomínios, a aplicação mais utilizada, as lacunas recorrentes, nesse sentido, foram reunidas informações estruturadas (artigos publicados em periódicos e sites) que forneceram base para o desenvolvimento do presente estudo;
- **Questionário de pesquisa:** O instrumento de pesquisa (Apêndice I) foi construído com o propósito de nortear as estratégias de controle financeiro empregue em organizações prestadores de serviços de gestão condominial. Para tal, foram selecionadas 60 perguntas segmentadas em quatro áreas de estudo, exploradas de maneira detalhada no subtópico 3.1;
- **Diagnóstico:** Conhecendo o problema mais citado na literatura, uma ferramenta de coleta de dados foi estruturada, a fim de mapear o cenário competitivo em diferentes organizações no estado da Paraíba. Em determinados objetos de estudo realizadas visitas *in loco* para coleta de dados e agrupamentos informações acerca da organização (atividades realizadas, quadro de funcionários, metas a médio e longo prazo, dentre outros);

- **Análise de dados:** O processo de agregação e abstração do conteúdo foi iniciado com o mapeamento do cenário competitivo atual, comparando as respostas obtidas com os dados presentes na literatura, a fim de identificar os métodos mais utilizados e possíveis ações de melhorias nesse setor.

Considerando os dados da literatura e do meio empresarial, é possível destacar alguns direcionamentos associados ao diferencial competitivo de utilizar ferramentas financeiras para as atividades gerenciais.

3.1 FERRAMENTA DE COLETA DE DADOS

Para obtenção dos dados, um questionário foi construído e aplicado entre colaboradores que atuam no segmento de gestão de condomínios, utilizado de maneira online por meio de um aplicativo de gerenciamento de pesquisas, o “Formulários Google”. O principal objetivo dessa ferramenta de coleta é, mapear o comportamento estratégico financeiro de empresas desse setor, para isso, as questões que o compõem são associadas ao (i) perfil socioeconômico do respondente, (ii) perfil do negócio, (iii) processos de gestão de negócio e, (iv) ferramentas e controle financeiro.

Quadro 1 - Questionário de diagnóstico.

Número	Questão
1	Qual o seu gênero?
2	Ano de nascimento
3	Estado civil
4	Grau de instrução
5	Qual a sua renda familiar mensal?
6	Dessa empresa você é
7	Qual o porte da organização?
8	Qual o número de funcionários?
9	Como a informação financeira é processada na empresa?
10	Quais são os objetivos estratégicos da empresa?
11	Quais as dificuldades encontradas para atingir os objetivos propostos?
12	O que facilita conquistar e alcançar esses objetivos?
13	Como vocês avaliam a empresa em relação a sua forma organizacional?
14	Existe alguma sugestão para otimização dos esforços da empresa?
15	Qual o departamento/setor é responsável pela realização do planejamento financeiro?

16	Que importância você atribui às seguintes informações financeiras e sua aplicação na empresa? Para o que se aplica em seu negócio, responda na escala de 1 (Sem importância) a 5 (Muito importante).
17	Que importância você atribui às seguintes informações financeiras e sua aplicação na empresa? Para o que se aplica em seu negócio, responda na escala de 1 (Sem importância) a 5 (Muito importante).
18	Que importância você atribui às seguintes informações financeiras e sua aplicação na empresa? Para o que se aplica em seu negócio, responda na escala de 1 (Sem importância) a 5 (Muito importante).
19	Que importância você atribui às seguintes informações financeiras e sua aplicação na empresa? Para o que se aplica em seu negócio, responda na escala de 1 (Sem importância) a 5 (Muito importante).
20	Que importância você atribui às seguintes informações financeiras e sua aplicação na empresa? Para o que se aplica em seu negócio, responda na escala de 1 (Sem importância) a 5 (Muito importante).
21	Que importância você atribui às seguintes informações financeiras e sua aplicação na empresa? Para o que se aplica em seu negócio, responda na escala de 1 (Sem importância) a 5 (Muito importante).
22	Que importância você atribui às seguintes informações financeiras e sua aplicação na empresa? Para o que se aplica em seu negócio, responda na escala de 1 (Sem importância) a 5 (Muito importante).
23	Que importância você atribui às seguintes informações financeiras e sua aplicação na empresa? Para o que se aplica em seu negócio, responda na escala de 1 (Sem importância) a 5 (Muito importante).
24	Que importância você atribui às seguintes informações financeiras e sua aplicação na empresa? Para o que se aplica em seu negócio, responda na escala de 1 (Sem importância) a 5 (Muito importante).
25	Que importância você atribui às seguintes informações financeiras e sua aplicação na empresa? Para o que se aplica em seu negócio, responda na escala de 1 (Sem importância) a 5 (Muito importante).
26	Que importância você atribui às seguintes informações financeiras e sua aplicação na empresa? Para o que se aplica em seu negócio, responda na escala de 1 (Sem importância) a 5 (Muito importante).
27	Que importância você atribui às seguintes informações financeiras e sua aplicação na empresa? Para o que se aplica em seu negócio, responda na escala de 1 (Sem importância) a 5 (Muito importante).
28	Qual o seu nível de CONCORDÂNCIA com as seguintes afirmações? Use a escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente.
29	Qual o seu nível de CONCORDÂNCIA com as seguintes afirmações? Use a escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente.

30	Qual o seu nível de CONCORDÂNCIA com as seguintes afirmações? Use a escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente.
31	Qual o seu nível de CONCORDÂNCIA com as seguintes afirmações? Use a escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente. [Costumo separar o lucro da empresa do que ganho (Pró-labore).]
32	Qual o seu nível de CONCORDÂNCIA com as seguintes afirmações? Use a escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente. [Costumo fazer reinvestimento na empresa para seu crescimento.]
33	Qual o seu nível de CONCORDÂNCIA com as seguintes afirmações? Use a escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente.
34	Qual o seu nível de CONCORDÂNCIA com as seguintes afirmações? Use a escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente.
35	Qual o seu nível de CONCORDÂNCIA com as seguintes afirmações? Use a escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente.
36	Qual o seu nível de CONCORDÂNCIA com as seguintes afirmações? Use a escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente.
37	Qual o seu nível de CONCORDÂNCIA com as seguintes afirmações? Use a escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente.
38	Qual o seu nível de CONCORDÂNCIA com as seguintes afirmações? Use a escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente.
39	Qual o seu nível de CONCORDÂNCIA com as seguintes afirmações? Use a escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente.
40	Qual o seu nível de CONCORDÂNCIA com as seguintes afirmações? Use a escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente.
41	Qual o seu nível de CONCORDÂNCIA com as seguintes afirmações? Use a escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente.
42	Qual o seu nível de CONCORDÂNCIA com as seguintes afirmações? Use a escala: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente. [Todo o lucro que a empresa gera fica para o gestor.]

43	Com que frequência você utiliza as seguintes ferramentas de CONTROLE de gastos? Responda na escala: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Algumas vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.
44	Com que frequência você utiliza as seguintes ferramentas de CONTROLE de gastos? Responda na escala: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Algumas vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.
45	Com que frequência você utiliza as seguintes ferramentas de CONTROLE de gastos? Responda na escala: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Algumas vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.
46	Com que frequência você utiliza as seguintes ferramentas de CONTROLE de gastos? Responda na escala: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Algumas vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.
47	Com que frequência você utiliza as seguintes ferramentas de CONTROLE de gastos? Responda na escala: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Algumas vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.
48	Como a empresa organiza e controla os procedimentos financeiros?
49	Como a empresa controla e mensura os custos para obtenção do preço do produto/serviço?
50	Como a mensuração dos custos frente ao preço do produto/serviço reflete nas projeções financeiras?
51	Como a gestão administrativo-financeira da empresa, excluindo a contabilidade obrigatória, é realizada?
44	Com que frequência você utiliza as seguintes ferramentas de CONTROLE de gastos? Responda na escala: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Algumas vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.
45	Com que frequência você utiliza as seguintes ferramentas de CONTROLE de gastos? Responda na escala: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Algumas vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.
46	Com que frequência você utiliza as seguintes ferramentas de CONTROLE de gastos? Responda na escala: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Algumas vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.
47	Com que frequência você utiliza as seguintes ferramentas de CONTROLE de gastos? Responda na escala: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Algumas vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.
48	Como a empresa organiza e controla os procedimentos financeiros?
49	Como a empresa controla e mensura os custos para obtenção do preço do produto/serviço?
50	Como a mensuração dos custos frente ao preço do produto/serviço reflete nas projeções financeiras?
51	Como a gestão administrativo-financeira da empresa, excluindo a contabilidade obrigatória, é realizada?

52	Com que frequência você utiliza as seguintes ferramentas? Responda na escala: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Algumas vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.
53	Com que frequência você utiliza as seguintes ferramentas? Responda na escala: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Algumas vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.
54	Com que frequência você utiliza as seguintes ferramentas? Responda na escala: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Algumas vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.
55	Com que frequência você utiliza as seguintes ferramentas? Responda na escala: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Algumas vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.
56	Com que frequência você utiliza as seguintes ferramentas? Responda na escala: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Algumas vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.
57	Com que frequência você utiliza as seguintes ferramentas? Responda na escala: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Algumas vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.
58	Caso afirmativo, para executar esse cálculo a empresa utiliza:
59	Caso afirmativo, para executar esse cálculo a empresa utiliza:
60	Quais as técnicas de análise financeira utilizada pela empresa, para avaliar sua situação financeira?
61	Qual a técnica utilizada para análises do Balanço Patrimonial e ou Demonstração do Resultado do Exercício?
62	Caso a empresa realize a análise por meio de índices, quais índices são utilizados?

Fonte: Autoria Própria (2024).

As perguntas incluídas no questionário aplicado foram selecionadas com base em critérios específicos, com o objetivo de garantir a relevância e a profundidade das informações obtidas, conforme descrito a seguir:

- **Clareza e Objetividade:** As perguntas foram formuladas de forma clara e precisa, evitando ambiguidades que possam comprometer a compreensão;
- **Relevância para os Objetivos do Estudo:** As questões foram alinhadas com o mapeamento do processo de tomada de decisão estratégica financeira, assegurando que o questionário contribua diretamente para os objetivos do estudo;
- **Aprofundamento nas Respostas:** As perguntas foram projetadas para permitir respostas detalhadas, evitando superficialidade e garantindo a obtenção de informações relevantes;
- **Cobertura Completa dos Tópicos:** O questionário abrange todas as fases do processo decisório estratégico financeiro, incluindo ferramentas utilizadas, critérios de decisão e identificação de lacunas no processo, de modo a fornecer uma visão abrangente do tema;

- Tipo de Pergunta: O questionário equilibra perguntas fechadas (quantitativas) e abertas (qualitativas), possibilitando uma análise completa que capture tanto dados objetivos quanto insights mais aprofundados.

Assim, o questionário foi elaborado evitando o uso excessivo de termos técnicos que possam dificultar a compreensão dos respondentes, na qual, as questões são estruturadas de maneira lógica, o que facilita o entendimento e a clareza das respostas. Ademais, as perguntas abrangem aspectos estratégicos financeiros, como métodos de tomada de decisão, ferramentas utilizadas e critérios adotados pelas organizações.

Durante o desenvolvimento do estudo, sobretudo na aplicação do questionário, há uma tentativa de identificar lacunas e desafios enfrentados pelos gestores, com o intuito de fornecer informações que possam embasar melhorias no processo decisório. De modo que, algumas perguntas possibilitam respostas descritivas, permitindo uma compreensão mais profunda do contexto das organizações. Tal escolha está relacionada ao uso de perguntas abertas proporcionar insights valiosos sobre dificuldades e oportunidades de melhoria, enriquecendo a análise qualitativa.

Por fim, o questionário cobre as principais etapas do processo de tomada de decisão estratégica financeira, abordando ferramentas, critérios e desafios enfrentados pelas organizações. De forma que o questionário proporciona uma cobertura abrangente dos temas centrais relacionados às ferramentas, critérios e dificuldades na tomada de decisão estratégica financeira, ao mesmo tempo em que captura percepções individuais e insights qualitativos. A estrutura lógica do questionário assegura um fluxo de respostas coerente e facilita a análise dos resultados.

4 ANÁLISES DE RESULTADOS

Os resultados obtidos para o desenvolvimento da pesquisa contaram com a aplicação de um questionário de mapeamento, aplicado em 45 pessoas associadas a prestação de serviços em condomínios. Tais questões foram estruturadas a fim de verificar as estratégias financeiras utilizadas na gestão de imóveis, contando com respostas síndicos, gestores de patrimônio e administrativos associados. Conforme relatado anteriormente, o estudo qualitativo contou com a população da capital paraibana, especialmente o estudo de três organizações de grande porte, detalhadas nos subtópicos a seguir.

4.1 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo são empresas de prestação de serviços ligados à gestão de condomínios, sediadas em João Pessoa - PB. De forma que, todas as organizações estudadas possuem atividades atreladas à assessoria de síndicos e inquilinos, conduzindo a execução de qualquer serviço atrelado ao imóvel, desde o (i) controle e prestação de contas, (ii) assistência em assembleias, (iii) emissão de boletos, (iv) elaboração de planilha de custos e (v) estrutura condominial necessária.

As três empresas selecionadas para este estudo foram escolhidas com base na sua representatividade no setor de gestão condominial na cidade de João Pessoa - PB. A escolha considerou fatores como o tempo de atuação no mercado, a diversidade de estratégias financeiras utilizadas e o impacto dessas empresas no setor. Dessa forma, a análise comparativa entre elas permite compreender diferentes abordagens para a gestão estratégica financeira em condomínios, além de identificar melhores práticas e desafios comuns na área.

A primeira organização é a “Z”, tida como referência no mercado imobiliário, movida pelo compromisso com a inovação, de forma a oferecer soluções diferenciadas e flexíveis. Como diferencial, tal organização oferece suporte financeiro e fiscal, por meio do controle do fluxo das finanças, gerenciamento das receitas e despesas com discriminações, inadimplência, saldos bancários, divulgação de balancetes mensais e previsões orçamentárias.

Amparada por um suporte jurídico, a empresa “Z” tem em sua rede parcerias estratégicas especializadas na área condominial, responsáveis por suas notificações, recuperações de crédito, ingresso em ações e no que ocorrer no âmbito judicial. Até o momento deste estudo, a organização tem sua sede localizada no centro de João Pessoa - PB, com seis anos de atuação no mercado é responsável por gerir condomínios localizados próximos à entrada da cidade.

Já a empresa “Y” está no mercado há 25 anos, contando com as atividades de aluguel, venda e administração de imóveis, sendo uma imobiliária amplamente conhecida pelos serviços de alto padrão. Devido a seu crescimento horizontal, a presente organização conta com parceiros estratégicos e uma grande rede de serviços terceirizados, de forma que alguns processos administrativos já são automatizados.

Com sede no bairro Manaíra, a pioneira “Y” é uma organização em crescimento contínuo, prezando por soluções práticas e inovadoras que atendam aos clientes, oferecendo serviços 100% digitais. Por sua preocupação com o cliente, a organização investe em uma equipe comercial especializada na comercialização de grandes

empreendimentos como loteamentos e edifícios, assessorando empresários na elaboração de contratos e formatação de negócios.

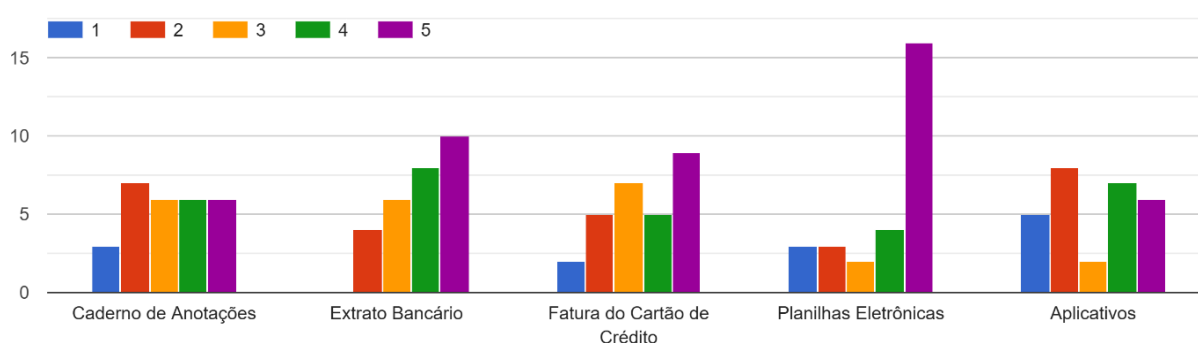
Por fim, a terceira organização é tida como “X” sediada no bairro dos estados presta seus serviços gerenciais em quatro frentes: (i) controle jurídico, (ii) controle de contas, (iii) controle de pendências e, (iv) controle documental. Há 26 anos no mercado, a organização conta com uma equipe especializada em administração, contabilidade e soluções em TI, direcionado a prestar um serviço de excelência para todos os seus mais de 300 clientes.

Dentre as empresas analisadas e os 45 respondentes, na qual foi aplicado um formulário sobre a administração de condomínios, foi possível abordar e avaliar temas como o perfil dos respondentes, a estrutura das empresas, os processos financeiros e as ferramentas utilizadas. A análise inicial revelou diversas informações relevantes sobre o perfil dos participantes e suas práticas de gestão.

Quanto ao perfil dos respondentes, observou-se uma predominância masculina, com 60,7% dos respondentes sendo homens e 28,6% mulheres cisgênero. O estado civil dos participantes variou entre solteiros (39,3%), casados (39,3%) e divorciados ou viúvos (10,7%). A faixa etária dos respondentes está concentrada entre 28 e 35 anos, com diferentes níveis de escolaridade: 53,6% possuindo pós-graduação na área e 21,4% com o ensino superior incompleto. A renda familiar dos respondentes varia entre 2 e 7 salários mínimos, considerando um salário médio de R\$ 1.412,00. Em relação à posição profissional, a maioria dos respondentes ocupa cargos de diretor (25%), proprietário ou analista (21,4%).

No que diz respeito à estrutura das empresas, os resultados mostraram que estas pertencem a diferentes portes: microempreendedor individual (MEI), pequeno porte (21,4%) e médio porte (60,7%). O número de funcionários nas empresas varia em média entre 2 e 50, com exceções representadas por empresas com mais de duzentos funcionários.

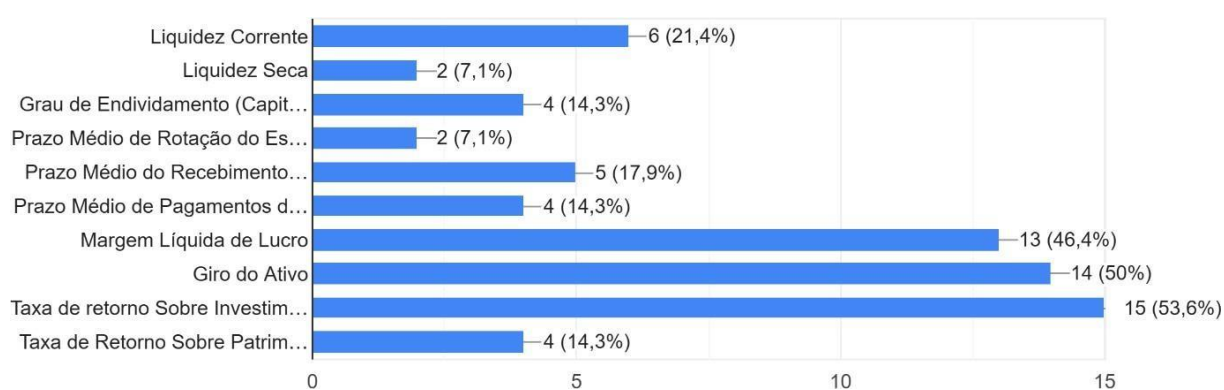
Figura 2 - Frequência de uso nas ferramentas de controle de gastos.



Fonte: Autoria Própria (2024).

Em relação aos processos financeiros, a maioria das empresas utiliza computador para gerenciar as informações financeiras, com 42,9% dos respondentes recorrendo a apoio externo, como consultoria, contadores ou softwares especializados. Outros 42,9% operam sem interferência do mercado, embora algumas empresas ainda dependam exclusivamente de contadores (10,7%).

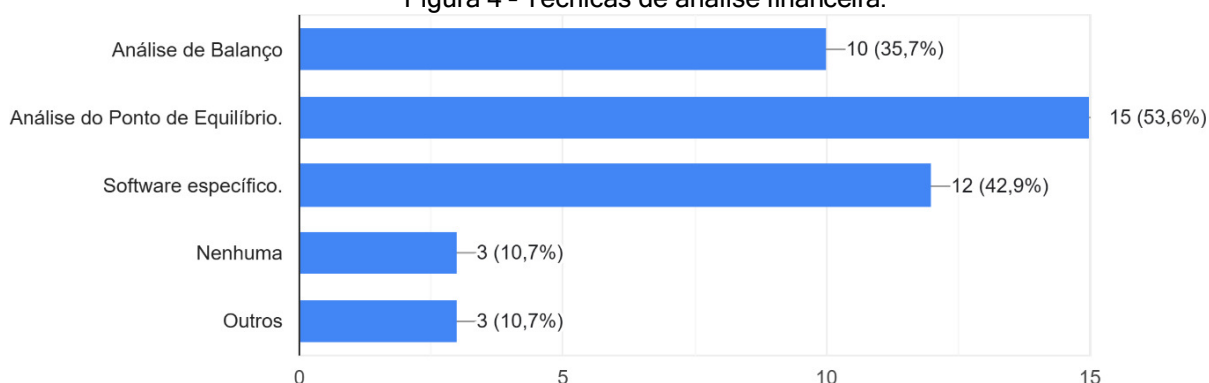
Figura 3 - Índice de análise financeira.



Fonte: Autoria Própria (2024).

O planejamento financeiro de curto prazo é realizado frequentemente, mas nem todas as empresas fazem orçamentos de investimento de forma regular. 60,7% dos respondentes afirmam que o setor responsável por essa atividade é o financeiro, enquanto 35,7% afirmou ser o administrativo como um todo. Quanto aos métodos de controle de gastos (Figura 2) as organizações se concentram no uso de planilhas, caderno de anotações e faturas/extratos bancários.

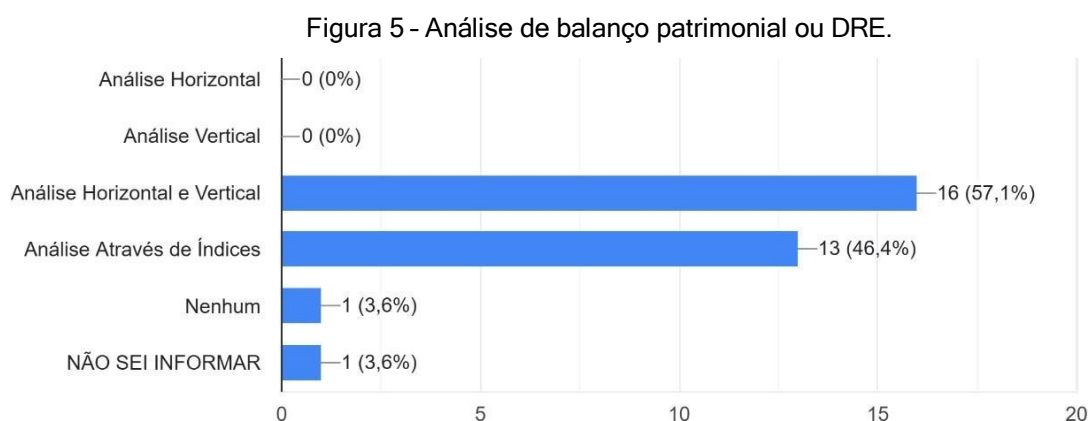
Figura 4 - Técnicas de análise financeira.



Fonte: Autoria Própria (2024).

Algumas empresas optam por softwares específicos para análise financeira, enquanto outras utilizam métodos tradicionais, como balanços e índices financeiro

(Figura 3). No que se refere às ferramentas e técnicas utilizadas, as empresas geralmente empregam indicadores financeiros como liquidez corrente, margem de lucro e grau de endividamento (Figura 4). Algumas empresas também realizam análises detalhadas de balanço patrimonial e demonstração de resultados por meio de índices financeiros (Figura 5).



Fonte: Autoria Própria (2024).

Essa análise oferece uma visão abrangente sobre as práticas de gestão financeira e a utilização de ferramentas pelas empresas de administração de condomínios, evidenciando tanto abordagens tradicionais quanto mais modernas adotadas no processo decisório. De modo que, apenas 60,7% dos respondentes diz possui um profissional capacitado para realizar tal atividade de análise, os demais 25% contam que a gestão administrativo-financeira é realizada por sócios e proprietários.

5 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICO FINANCEIRO

Com o objetivo de “mapear o processo de tomada de decisão estratégico financeiro em empresas de gestão de condomínios”, foram identificados e pontuados diversos aspectos-chave nos dados obtidos. Na estrutura da tomada de decisão financeira, destaca-se o elevado percentual de centralização, com a maioria das empresas processando informações financeiras por meio de computadores e contadores, indicando que as decisões financeiras tendem a ser mais estruturadas e baseadas em dados. Além disso, observa-se a participação de profissionais especializados: algumas empresas mencionam o uso de profissionais para apoio nas decisões financeiras, sugerindo um nível maior de maturidade na gestão financeira.

No que tange ao planejamento e controle financeiro, foram identificados os seguintes pontos relevantes: o uso do fluxo de caixa, utilizado por muitas empresas para o planejamento das finanças de curto prazo, o que demonstra uma preocupação com a liquidez; o orçamento e previsão, com algumas empresas realizando cálculos regulares de orçamentos de resultados e despesas para investimentos, embora haja variação na frequência deste planejamento; e os critérios para novos investimentos, com empresas baseando suas decisões principalmente em estimativas de custos, despesas fixas e a necessidade de atualização tecnológica.

Quanto às ferramentas utilizadas para análise financeira, algumas empresas empregam *softwares* específicos, o que pode tornar o processo mais preciso. Além disso, o uso de técnicas de análise, como análise de balanço, índices financeiros e análise horizontal e vertical, sugere um nível mais avançado de avaliação da saúde financeira das empresas. Os principais indicadores de decisão utilizados são a liquidez corrente, o grau de endividamento e a margem de lucro, que são empregados para avaliar a viabilidade financeira das organizações.

Em relação aos padrões e lacunas na tomada de decisão, observa-se que empresas que realizam planejamento financeiro de forma regular tendem a utilizar mais indicadores e ferramentas digitais, enquanto aquelas que fazem análises esporádicas dependem mais de contadores e métodos tradicionais. Além disso, a falta de padronização nas decisões é evidente, com algumas empresas não utilizando indicadores formais, o que pode levar a decisões baseadas mais na experiência do que em dados concretos.

Os dados indicam que o processo de tomada de decisão financeira e estratégica nas empresas de gestão de condomínios varia conforme o nível de estruturação do processo financeiro. Empresas que fazem maior uso de tecnologia e indicadores tendem a ter uma abordagem mais planejada e previsível, enquanto outras ainda operam de forma mais intuitiva e reativa. Para análises quantitativas mais detalhadas, como distribuição de frequência ou correlações, pode-se aprofundar a investigação conforme a necessidade.

Em relação ao mapeamento das atividades financeiras estratégicas, as principais atividades identificadas incluem: planejamento e orçamento, com algumas empresas realizando planejamento financeiro de curto prazo, mas a prática de planejamento de longo prazo não sendo uniforme; análise de investimentos, com decisões baseadas em fluxo de caixa e a necessidade de atualização tecnológica, mas sem uma metodologia padronizada; e monitoramento de indicadores, com o uso de indicadores como liquidez corrente, margem de lucro e grau de endividamento, demonstrando preocupação com a sustentabilidade financeira. Algumas empresas ainda utilizam métodos tradicionais, enquanto outras adotam ferramentas de apoio, como softwares específicos para controle financeiro.

A análise também revela algumas lacunas no processo de tomada de decisão, como a falta de padronização. Nem todas as empresas possuem um modelo formal para análise financeira, o que pode levar a decisões baseadas mais na intuição do que em dados concretos. A baixa frequência de planejamento estratégico também foi identificada, com algumas empresas não realizando planejamento orçamentário regularmente e focando apenas no curto prazo. Além disso, há uma dependência de contadores em empresas que não utilizam softwares específicos para análise financeira, o que reduz a autonomia na tomada de decisão. A ausência de indicadores-chave, como retorno sobre investimento (ROI) e retorno sobre o patrimônio (ROE), compromete a avaliação da rentabilidade das empresas.

5.1 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICO FINANCEIRO

A partir dos dados coletados, foi realizada uma avaliação detalhada das práticas de tomada de decisão estratégico-financeira nas organizações de gestão de condomínios, organizada conforme os tópicos definidos. Considerando as fases do

processo de tomada de decisão estratégico financeiro, a análise dos dados revelou distintas fases no processo de tomada de decisão nas empresas:

- **Coleta de informações financeiras:** Na maioria das organizações, o processo decisional começa com a coleta de dados financeiros, como fluxo de caixa, balanço patrimonial e demonstrativos de resultados. Algumas empresas optam por utilizar planilhas para gerenciar esses dados, enquanto outras adotam softwares especializados;
- **Análise dos indicadores:** Organizações mais estruturadas analisam índices financeiros como liquidez corrente, margem de lucro e grau de endividamento. Por outro lado, algumas empresas ainda baseiam suas decisões na experiência ou em consulta externas;
- **Tomada de Decisão:** A decisão final é, geralmente, tomada pelo proprietário ou por um pequeno grupo de gestores. Empresas que utilizam ferramentas financeiras estruturadas tendem a adotar processos mais ágeis e baseados em dados concretos;
- **Implementação e Monitoramento:** Algumas empresas acompanham continuamente os impactos financeiros das decisões tomadas, enquanto outras realizam revisões apenas quando surgem problemas ou necessidades urgentes.

Para tal, são elencadas ferramentas e métodos utilizados (Quadro 2), pontuando que as empresas analisadas fazem uso de diversas ferramentas e métodos para embasar suas decisões financeiras.

Quadro 2 - Ferramentas utilizadas.

Ferramenta/Método	Organizações que utilizam	Nível de Estruturação
Planilhas de Excel	Pequenas e médias empresas	Médio
Softwares de gestão financeira	Empresas mais estruturadas	Alto
Consultoria contábil externa	Empresas sem equipe financeira	Baixo
Análise de Balanço e DRE	Empresas que fazem planejamento estratégico	Alto
Indicadores financeiros	Empresas que tomam decisões baseadas em dados	Médio-Alto

Fonte: Aatoria Própria (2024).

Empresas que utilizam *softwares* especializados apresentam maior controle financeiro e melhor previsibilidade nas decisões. Em contrapartida, pequenas empresas ainda dependem muito de consultores externos e processos manuais.

Exemplo: "Conseguimos acessar nossos relatórios financeiros em tempo real e tomar decisões rapidamente." (Empresa A com uso de software) ou "Dependemos do nosso contador para fechar o balanço mensal, o que pode atrasar algumas decisões importantes." (Empresa B com planilhas e contador externo).

Quadro 3 - Critérios de decisão.

Critério	Importância Relativa	Observações
Custo da decisão	Alto	Empresas evitam gastos desnecessários para manter liquidez.
Retorno sobre investimento (ROI)	Médio-Alto	Utilizado por empresas que fazem planejamento estratégico.
Risco financeiro	Médio	Empresas analisam endividamento antes de tomar crédito.
Necessidade operacional	Médio	Algumas decisões são tomadas por urgência operacional, sem planejamento detalhado.
Impacto no fluxo de caixa	Alto	Critério essencial para pequenas empresas com orçamento limitado.

Fonte: Autoria Própria (2024).

A análise revelou que o custo e o impacto no fluxo de caixa são os critérios mais imediatos (Quadro 3), especialmente para pequenas empresas, que buscam garantir liquidez. O ROI é mais valorizado por organizações que seguem um planejamento estratégico, enquanto o risco financeiro é analisado por aquelas que precisam tomar crédito, embora nem sempre de forma detalhada.

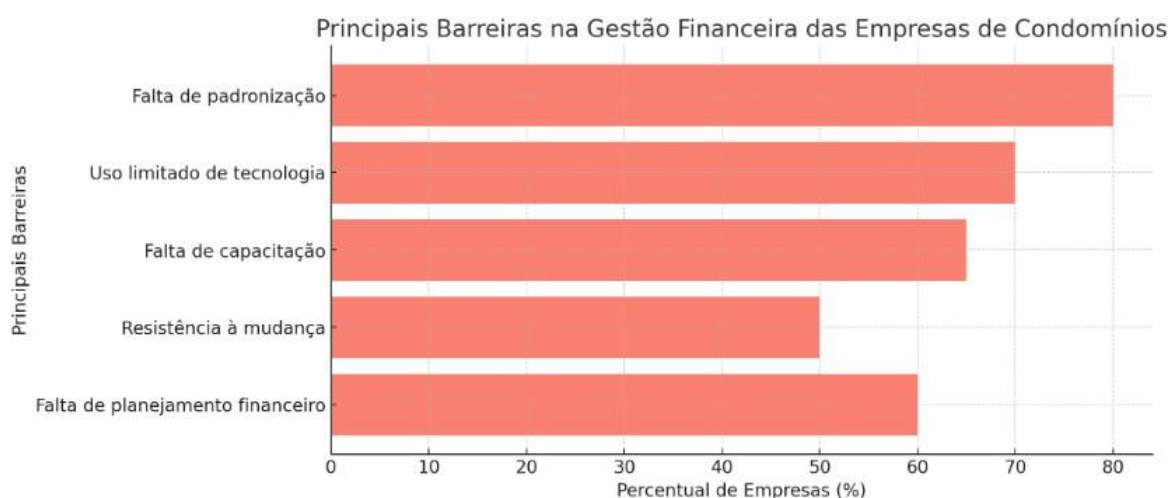
A análise dos dados demonstra que a tomada de decisão estratégico-financeira nas organizações de gestão de condomínios varia conforme o nível de estruturação do negócio. Empresas mais organizadas fazem uso de ferramentas digitais, analisam indicadores financeiros e adotam um planejamento estruturado para suas decisões, enquanto outras ainda operam de forma mais intuitiva, dependendo da consultoria externa.

Nessa avaliação é possível pontuar que as principais lacunas são: (i) falta de padronização nas etapas do processo decisional; (ii) uso limitado de ferramentas

avançadas em algumas empresas; (iii) critérios de decisão nem sempre analisados de forma estruturada.

5.2 BARREIRAS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

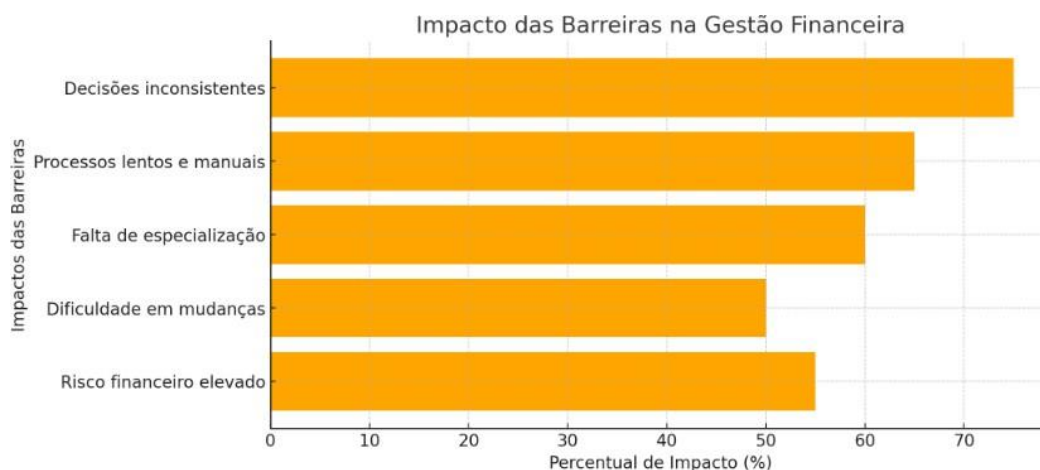
Com base na análise dos dados, foram identificadas barreiras que dificultam uma gestão financeira mais eficiente e oportunidades para otimizar o processo de tomada de decisão estratégico financeiro nas empresas de gestão de condomínios.



Dentre as principais barreiras está a falta de padronização nos processos financeiros, muitas empresas não seguem um modelo estruturado para análise financeira, o que pode resultar em decisões inconsistentes. A ausência de um fluxo formal de tomada de decisão dificulta a previsibilidade e o planejamento a longo prazo. Quanto ao seu impacto na organização é possível pontuar o risco de decisões financeiras baseadas na intuição, sem embasamento sólido em dados.

Em seguida, tem uso de uso limitado de ferramentas tecnológicas, algumas empresas ainda dependem de planilhas ou do contador externo para obter informações financeiras. A falta de softwares especializados dificulta o monitoramento contínuo dos indicadores financeiros. Impactando diretamente na eficiência dos processos, uma vez que, proporciona atividades mais lentas e erros manuais, além da dependência de terceiros.

A falta de capacitação dos gestores é um gargalo que também mina a eficiência operacional, estratégica e financeira de um negócio, tendo em vista que, as decisões financeiras estratégicas são muitas vezes tomadas sem um conhecimento profundo sobre análise de indicadores, gestão de riscos e planejamento financeiro. Empresas menores podem não ter especialistas em finanças, sobrecarregando outros gestores com decisões complexas.



Pequenas e médias empresas com cultura não tão consolidada também podem apresentar uma barreira associada a resistência à mudança, ou seja, podem relutar em adotar novas práticas financeiras por falta de conhecimento ou receio de custos adicionais. A cultura organizacional pode favorecer métodos tradicionais, mesmo quando ineficientes.

Ademais, a falta de planejamento financeiro de longo prazo faz com que as empresas focam principalmente em decisões de curto prazo, sem projeções detalhadas para crescimento sustentável. Poucas empresas utilizam metodologias robustas, como análise de cenários e projeções financeiras. Essa dificuldade em lidar com imprevistos financeiros e riscos de endividamento elevado, mina o desenvolvimento e evolução da organização.

Barreiras como a falta de padronização, uso limitado de tecnologia, resistência à mudança e decisões baseadas na intuição dificultam uma gestão financeira eficiente. Entretanto, há oportunidades de melhoria significativas, incluindo a adoção de ferramentas tecnológicas, capacitação dos gestores, padronização dos processos e fortalecimento do planejamento estratégico. Dentre elas estão:

- Implementação de Processos Padronizados: Criar um manual financeiro com diretrizes claras sobre as etapas do processo decisório. Definir um fluxo estruturado, incluindo análise de dados, avaliação de riscos e revisão de impactos financeiros antes da tomada de decisão. Reduzindo as decisões baseadas apenas na intuição e maior previsibilidade financeira;
- Adoção de Softwares de Gestão Financeira: Investir em sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) ou ferramentas específicas para controle financeiro e projeção de fluxo de caixa. Implementar painéis de controle (dashboards) para visualização em tempo real de métricas financeiras essenciais. Tal adoção proporciona maior precisão nas decisões e redução da

dependência de consultorias externas;

- **Capacitação e Desenvolvimento dos Gestores:** Oferecer treinamentos sobre análise financeira, planejamento orçamentário e avaliação de investimentos. Criar uma cultura de decisão baseada em dados, incentivando o uso de indicadores financeiros no dia a dia. Para tal, o benefício está associado as decisões mais fundamentadas, reduzindo riscos e otimizando recursos;
- **Mudança Cultural:** Sensibilizar os gestores sobre os benefícios da digitalização e automação financeira. Demonstrar ganhos financeiros a partir de casos de sucesso de empresas que adotaram melhores práticas. Tal adoção facilita a Maior adesão às mudanças e facilidade na implementação de novas ferramentas;
- **Fortalecimento do Planejamento Financeiro Estratégico:** Estabelecer planos financeiros de médio e longo prazo, considerando diferentes cenários econômicos. Utilizar metodologias como orçamento base zero (OBZ) e análises de sensibilidade para avaliar impactos de decisões financeiras. As empresas mais preparadas para lidar com crises e melhores projeções de crescimento sustentável



Este gráfico destaca as oportunidades de melhoria na gestão financeira das empresas, com foco na padronização de processos, adoção de tecnologia, capacitação de gestores, mudanças culturais e planejamento estratégico. Ao superar essas barreiras e implementar as melhorias sugeridas, as organizações de gestão de condomínios podem tomar decisões financeiras mais embasadas, reduzir riscos e otimizar a alocação de recursos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visou identificar e propor melhorias para a estruturação da tomada de decisão estratégica financeira nas empresas de gestão de condomínios, com o objetivo de aumentar a eficiência e reduzir riscos. As melhorias sugeridas, que envolvem a padronização dos processos de decisão, a adoção de tecnologias financeiras, a capacitação contínua dos gestores e a revisão do planejamento financeiro, têm o potencial de transformar a gestão financeira dessas organizações, tornando-a mais eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos. A implementação dessas propostas pode contribuir significativamente para a otimização da alocação de recursos e a redução de erros financeiros, impactando diretamente na sustentabilidade financeira das empresas.

As implicações práticas deste estudo ressaltam a importância da adoção de tecnologias e ferramentas de automação, como sistemas de gestão financeira e Business Intelligence, que possibilitam uma tomada de decisão mais precisa e em tempo real. Além disso, a capacitação dos gestores é vista como essencial para garantir que as decisões sejam baseadas em dados e indicadores financeiros sólidos, minimizando a subjetividade e os riscos associados a decisões mal fundamentadas. Já as implicações teóricas ampliam o entendimento sobre as finanças estratégicas no setor de gestão de condomínios, contribuindo para o avanço do conhecimento acadêmico nesse campo, especialmente no que diz respeito à adaptação das melhores práticas de governança financeira a empresas de menor porte.

Apesar dos avanços que este estudo propõe, algumas limitações foram identificadas. O escopo geográfico e setorial, focado exclusivamente em empresas de gestão de condomínios, limita a generalização dos resultados para outros setores ou organizações com estruturas financeiras mais complexas. Além disso, a dependência de dados subjetivos, obtidos por meio das percepções dos gestores, e a ausência de uma análise longitudinal restringem a profundidade da análise e a capacidade de observar a evolução do processo de tomada de decisão ao longo do tempo. Essas limitações, no entanto, também apontam para importantes oportunidades de aprofundamento da pesquisa, como a inclusão de dados quantitativos e a realização de estudos comparativos intersetoriais.

Sugestões para futuras pesquisas incluem a investigação da influência das tecnologias emergentes, como automação financeira e Business Intelligence, sobre a

qualidade das decisões estratégicas, além do acompanhamento da evolução dos processos financeiros nas empresas ao longo do tempo. Outra linha promissora de pesquisa é a análise de modelos de governança financeira adaptados às necessidades específicas de pequenas e médias empresas, com o objetivo de oferecer diretrizes práticas para a implementação de boas práticas financeiras em empresas de diversos setores. Tais investigações podem contribuir para o desenvolvimento de modelos de gestão financeira mais eficientes e aplicáveis, proporcionando insights valiosos para acadêmicos e profissionais do setor.

Em suma, este estudo reforça a importância de um processo de tomada de decisão financeiro bem estruturado e fundamentado em dados, além de evidenciar a necessidade de um olhar atento para as tendências tecnológicas e as boas práticas de governança financeira. Ao adotar as melhorias sugeridas, as empresas de gestão de condomínios estarão mais preparadas para enfrentar os desafios financeiros, aumentando sua competitividade e sustentabilidade no mercado.

Em termos de implicações teóricas, o estudo contribui para o avanço do conhecimento sobre governança financeira, especialmente no setor de gestão de condomínios. A pesquisa também amplia a compreensão sobre as barreiras que afetam a implementação de modelos estruturados de decisão em pequenas e médias empresas (PMEs), além de evidenciar a importância de ferramentas tecnológicas, como sistemas de automação e BI, no processo decisório. A análise comparativa entre organizações oferece insumos valiosos para novas discussões acadêmicas e empresariais, focando em melhores práticas de gestão financeira.

No entanto, o estudo apresenta algumas limitações. A limitação do escopo geográfico e setorial, com foco apenas em empresas de gestão de condomínios, pode dificultar a aplicação das conclusões em outros setores ou organizações com estruturas financeiras mais complexas. Além disso, a dependência de respostas subjetivas, baseadas nas percepções dos gestores, pode introduzir viés interpretativo, e a falta de dados financeiros concretos em algumas respostas limita a profundidade da análise. Outra limitação é a falta de longitudinalidade, já que o estudo representa um recorte temporal específico, não permitindo avaliar a evolução do processo decisório ao longo do tempo. Para mitigar essas limitações, recomenda-se que estudos futuros ampliem o escopo geográfico e setorial, incluam dados quantitativos

e apliquem métodos de análise longitudinal, proporcionando uma visão mais abrangente.

Com base nas lacunas identificadas, diversas propostas de melhoria para a gestão financeira nas empresas de gestão de condomínios são sugeridas. Uma delas é um estudo comparativo entre empresas de diferentes setores, como serviços, indústria e comércio, pode ajudar a entender como a tomada de decisão estratégica financeira varia entre esses segmentos, contribuindo para uma visão mais ampla das melhores práticas. A análise longitudinal da evolução do processo decisório também é sugerida.

Acompanhando a maturidade financeira das empresas ao longo do tempo, será possível avaliar os impactos das melhorias implementadas e os resultados de longo prazo dessas mudanças. Outra área importante de investigação é o impacto do uso de tecnologia na qualidade das decisões financeiras. A avaliação de como sistemas de automação financeira e Business Intelligence influenciam a precisão e eficiência das decisões ajudará a compreender melhor as vantagens dessas ferramentas.

Finalmente, a criação de modelos de governança financeira específicos para pequenas e médias empresas (PMEs) pode ser uma contribuição relevante. Adaptar as melhores práticas de grandes corporações para o contexto das PMEs pode aprimorar a governança financeira e a tomada de decisão estratégica nessas organizações.

Essas pesquisas futuras poderão expandir o conhecimento sobre governança financeira e a tomada de decisão estratégica em empresas de serviços, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de modelos mais eficientes e aplicáveis. Isso, por sua vez, contribuirá para a evolução do setor e para a melhoria da gestão financeira nas organizações.


7 REFERÊNCIAS

- ALVES, Leticia da Costa et al. Planejamento estratégico: um modelo alternativo para as imobiliárias do Brasil. 2016.
- CALAFATE, Ana Isabel Guerreiro. **Um contributo para a gestão da carteira de clientes na administração de condomínios**. 2021. Tese de Doutorado.
- CATTO, André. **Reforma tributária vai impactar a cobrança de condomínio? Veja o que dizem especialistas**. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/11/09/impacto-reforma-tributaria-condominio.ghtml>. Acesso em: 09 jan. 2024.
- CELANI, Silvia. **Crédito Imobiliário X Produto Interno Bruto**. 2023. Disponível em: <https://www.cofeci.gov.br/post/cr%C3%A9dito-imobili%C3%A1rio-x-produto-interno-bruto>. Acesso em: 09 jan. 2024.
- CELINO, Claudio Ribeiro. Análise da estratégia e competitividade do setor de administração de condomínios na cidade de Salvador-Bahia. 2018.
- CLARA, Luana. **CondoTudo: cinco problemas mais comuns em condomínios**. 2022. Disponível em: <https://condo.news/manutencao-predial/condotudo-cinco-problemas-mais-comuns-em-condominios/>. Acesso em: 09 jan. 2024.
- DAMASCENA, Breno. **Gestão financeira é o maior desafio enfrentado por condomínios brasileiros**. 2023. Disponível em: <https://imoveis.estadao.com.br/noticias/gestao-financeira-e-o-maior-desafio-enfrentado-por-condominios-brasileiros/>. Acesso em: 09 jan. 2024.
- DINIZ, Vinícius Abreu. Uma proposta de planejamento estratégico para uma microempresa do ramo imobiliário. 2018.
- FERNANDES, Flávio. **Conheça os principais problemas nos condomínios e saiba como a tecnologia ajuda a resolvê-los**. 2022. Disponível em: <https://blog.superlogica.com/condominios/principais-problemas-dos-condominios-resolvidos-pela-tecnologia/>. Acesso em: 09 jan. 2024.
- FONTOURA, Juliano Oliveira da. Viabilidade econômico-financeira de um empreendimento imobiliário localizado em Santa Maria-RS. 2023.
- MELO, Ana Paula. **Gestão condominial cresce no Brasil, mas apresenta problemas**. 2023. Disponível em: <https://www.incc.com.br/2023/12/gestao-condominial-cresce-no-brasil-mas.html?m=1>. Acesso em: 09 jan. 2024.

- NUNES, Lucas dos Santos. SISCOND: um sistema para gestão de condomínios. 2019.
- OLIVEIRA, Felipe Cordeiro de. Planejamento estratégico em vendas no setor imobiliário-empresa lopes consultoria de imóveis S/A. 2013.
- OLIVEIRA, Guilherme Ogliari. Análise da Viabilidade Financeira de um Empreendimento do Mercado Imobiliário: Um estudo de caso. 2018.
- ROCHA, Amanda Vitali. Elaboração e proposta de planejamento estratégico em uma prestadora de serviços do ramo de administração de condomínios do sul catarinense. 2016.
- SANTOS, Rafael Rodrigues. Administração de Condomínios: Uma análise da gestão da administração. 2017.
- SCHMIDT, Bianca Cória. Viabilidade Econômico-Financeira de Empreendimento Imobiliário. 2018.
- SCHWARTZ, Rosely Benevides de Oliveira. Avaliação de desempenho da administração de condomínios residenciais. **Monografia apresentada à Escola Politécnica da USP para obtenção do Título de Especialista em Gerenciamento Facilidades–MBA/USP. São Paulo, 2009.**
- SILVA, Bruna Giassi da. Utilização do fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle financeiro para uma imobiliária de Criciúma. 2018.
- TEIXEIRA, Aryane. **PANORAMA DOS CONDOMÍNIOS BRASILEIROS: PESQUISA REVELA QUE GESTÃO FINANCEIRA É O PRINCIPAL PROBLEMA NOS CONDOMÍNIOS DO PAÍS.** 2022. Disponível em: <https://blog.townsq.com.br/gestao-condominial/panorama-dos-condominios-brasileiros/>. Acesso em: 09 jan. 2024.
- ROCHA CAVALCANTE, Paulo; SILVA LEITÃO, Carla Renata. Investigação das práticas utilizadas no planejamento financeiro do setor elétrico brasileiro. *Capital Científico*, v. 19, n. 4, 2021.
- SILVA, Ailton da. Aplicação da ferramenta planejamento financeiro em empresas do setor automobilístico: um estudo sobre as pequenas e médias empresas do município de Taubaté. 2010.
- LOPES, Gehyza et al. Planejamento financeiro pessoal: uma análise com os acadêmicos do curso de ciências contábeis de uma instituição de ensino. *Anais do Seminário Científico do UNIFACIG*, n. 2, 2016.

FERNANDES, Cristina Inácio. Planejamento financeiro para a otimização e estruturação dos recursos de uma empresa prestadora de serviços, localizada no município de Criciúma/SC. 2016.

SIENA, Osmar et al. O Fluxo de caixa como ferramenta de gerenciamento financeiro de pequenas empresas. REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, v. 1, n. 1, p. 22-39, 2015.

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de Conclusão de Curso

Assunto:	Trabalho de Conclusão de Curso
Assinado por:	Isadora Araujo
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Isadora Cristina Silva Barreto Araujo, ALUNO (20191460080) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 28/03/2025 19:02:21.

Este documento foi armazenado no SUAP em 28/03/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1439536

Código de Autenticação: 8f0f141cf9

