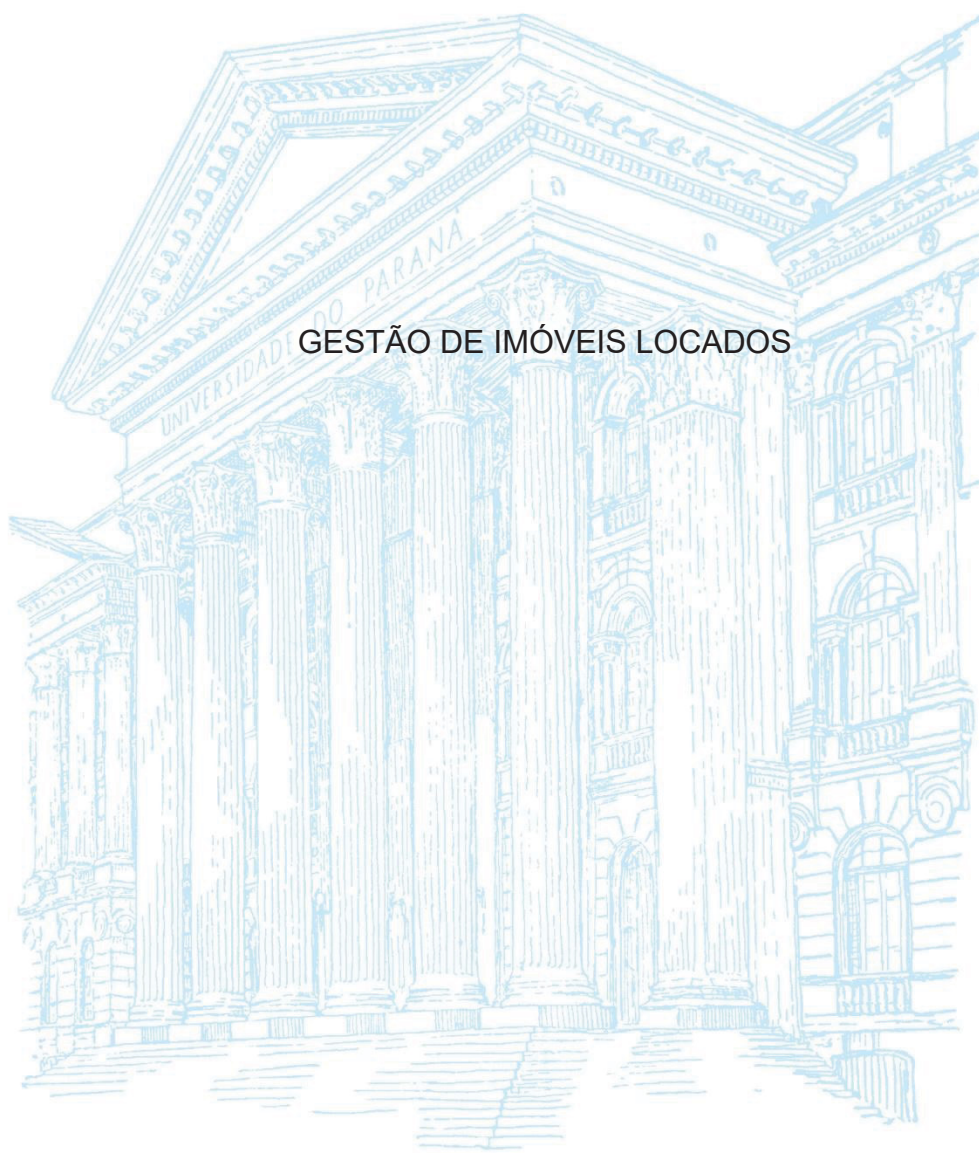


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRUNO KRISAN DA SILVA



GESTÃO DE IMÓVEIS LOCADOS

CURITIBA

2025

BRUNO KRISAN DA SILVA

GESTÃO DE IMÓVEIS LOCADOS

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em Controller, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Controller.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Anelise Krauspenhar Pinto Figari.

CURITIBA

2025

RESUMO

Este projeto interdisciplinar propõe uma análise detalhada de uma organização cuja atividade principal é a locação de imóveis no bairro Fazendinha, em Curitiba - Paraná. O estudo contextualiza o crescimento urbano e a valorização imobiliária da cidade, abordando os desafios enfrentados na gestão de imóveis locados, como a manutenção adequada, a relação com locatários e a necessidade de planejamento estratégico. Para o diagnóstico inicial utilizou-se a ferramenta Matriz SWOT identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. Destacou-se, entre os pontos críticos, a deterioração da infraestrutura, falhas na comunicação e ausência de controles financeiros estruturados. Em contrapartida, a boa infraestrutura construída e a simplicidade de gestão financeira aparecem como fatores positivos. O projeto enfatiza a importância da infraestrutura como capital fixo essencial à sustentabilidade dos negócios imobiliários e aponta a necessidade de adaptação da estrutura organizacional, implementação de controles internos eficazes e fortalecimento da cultura organizacional para garantir a continuidade e o crescimento da empresa. A cultura organizacional, orientada pelo comportamento dos locatários, é destacada como um fator-chave para a convivência harmoniosa e a conservação dos imóveis. Por fim, uma proposta técnica para melhorias da organização foi sugerida; concluiu-se que um sistema de controle financeiro integrado, com planejamento de manutenções, gestão eficiente de custos e conformidade fiscal, é essencial para apoiar a tomada de decisão, promover a eficiência organizacional e assegurar a perenidade do negócio.

Palavras-chave: Análise SWOT; Controle Financeiro; Gestão Imobiliária.

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	4
2	DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	8
3	PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	10
	REFERÊNCIAS	13

1 APRESENTAÇÃO

A consolidação da industrialização significou que, pela primeira vez na história brasileira, a base econômica dominante ultrapassou a escala regional e alcançou a escala do país, produzindo a aceleração crescente da urbanização. Esse fenômeno, caracterizado por altas taxas de crescimento demográfico, incidiu especialmente nas médias e grandes cidades, com destaque para as capitais de estado, sendo nove delas transformadas, no ano de 1973, nas primeiras regiões metropolitanas, dentre as quais a de Curitiba (SILVA, 2006).

O ramo imobiliário na cidade de Curitiba está em crescimento, a infraestrutura urbana desenvolvida e a qualidade de vida em Curitiba continuam atraindo investidores e novos moradores, contribuindo para a valorização dos imóveis na região. Ao tratar-se de locação de imóveis, os desafios de manter o imóvel em boas condições para os locatários, executar melhorias nos imóveis, planejar possíveis expansões e manter os imóveis locados são constantes para as organizações que atuam nesse cenário. Segundo Garantti (2024), para os proprietários de imóveis, o desafio será encontrar o equilíbrio certo entre maximizar os retornos do investimento e atender às necessidades e expectativas dos locatários. Isso pode envolver a oferta de amenidades e serviços adicionais, bem como a adoção de estratégias de precificação flexíveis.

O presente projeto interdisciplinar propõe-se a realizar uma análise detalhada de uma organização cuja principal atividade é a locação de imóveis para terceiros, com foco no bairro Fazendinha, em Curitiba, onde se localizam os imóveis sob a gestão da organização. Atuando no mercado desde 2001, a empresa passou por uma grande mudança no ano de 2016, onde demoliu seus imóveis que foram construídos com madeira e construiu novos imóveis de concreto. A empresa não possui funcionários, apenas os sócios atuam em sua gestão e, quando necessário, são contratados serviços terceirizados de manutenção e reformas. Já a administração desses imóveis é realizada de forma autônoma pela própria organização, sem a intermediação de terceiros, o que traz tanto vantagens quanto desafios, que serão abordados no decorrer do projeto.

O objetivo principal deste projeto é realizar uma análise abrangente da organização, levando em consideração diversos aspectos que envolvem seu funcionamento interno, sua estrutura organizacional e os processos pelos quais

passa. O diagnóstico realizado na empresa de locação de imóveis buscou identificar e avaliar os diferentes fatores, tanto internos quanto externos, que podem influenciar a dinâmica da empresa e suas operações diárias. A partir dessa avaliação, serão observadas as práticas adotadas pela organização, como a gestão dos imóveis, a relação com os locatários, e a manutenção dos imóveis. A análise não se restringe apenas aos aspectos operacionais, mas também considera a estratégia da organização e seu posicionamento no mercado local.

Para realizar a análise, utilizou-se a ferramenta SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Segundo Silveira (2001), a análise SWOT foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Chriskensen, sendo uma ferramenta composta pelo objetivo da organização de identificar os seus principais aspectos e caracterizar tudo que a compõe, encontrando assim sua posição estratégica no mercado e as visões internas e externas do cenário da sua empresa. A ferramenta contribui para que através desta análise o resultado de seu diagnóstico proporcione uma fonte de suporte e informação para a criação de um planejamento estratégico (Silveira, 2001).

A elaboração da matriz SWOT permite uma avaliação tanto do ambiente interno da organização quanto do externo, identificando as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam o negócio.

O projeto visa também contribuir para a melhoria dos controles internos da organização, fornecendo informações valiosas sobre o cenário em que ela se encontra, os desafios que enfrenta e as oportunidades que pode aproveitar. Ao final, espera-se que essa análise contribua para uma tomada de decisão mais eficaz por parte dos gestores da organização, permitindo que eles adotem medidas mais assertivas e estratégicas, promovendo a continuidade e o crescimento do negócio a longo prazo.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

A análise SWOT é muito difundida no mundo dos negócios e, segundo McCreddie (2008), é uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para o planejamento estratégico e de gestão de uma organização. A análise SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua. Sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Realizando a análise encontrou-se as seguintes situações referentes ao ambiente externo. Identificou-se ameaças como declínio da economia, concorrência no setor, mudanças na legislação e especulação imobiliária. Quanto as oportunidades, foram identificadas tendências de crescimento e desenvolvimento econômico na região dos aluguéis.

Em relação ao ambiente interno da organização, foram localizadas forças e fraquezas que afetam a eficiência dos controles de gestão. Entre as fraquezas, destaca-se a deterioração da infraestrutura institucional, exemplificada pela degradação das kitnets alugadas, causada pelo uso inadequado e pela falta de manutenção preventiva. A estrutura organizacional também enfrenta desafios significativos, como o risco fiscal relacionado aos rendimentos e custos elevados, agravado pela ausência de um sistema financeiro robusto e pelo não pagamento de impostos.

Além disso, os sistemas de informação e comunicação carecem de efetividade, com uma comunicação deficiente entre locadores e locatários, gerando conflitos e falta de alinhamento. A qualidade dos produtos e serviços também é prejudicada por reformas e manutenções realizadas sem a devida qualificação técnica, comprometendo a experiência dos usuários. No âmbito dos sistemas orçamentários, observa-se a inexistência de um controle financeiro claramente

definido, dificultando o planejamento e a alocação de recursos. Por fim, a cultura organizacional é pouco estruturada, o que se reflete em uma falta de coesão interna e diretrizes claras para a operação.

Por outro lado, a organização conta com importantes forças que podem ser alavancadas. A infraestrutura institucional é uma vantagem, com a necessidade reduzida de reformas em razão de uma boa estrutura pré-existente. A simplicidade no controle financeiro e orçamentário é outro ponto positivo, permitindo um gerenciamento anual com menor complexidade.

No campo da comunicação, a operação não exige interações diárias com os locatários, o que reduz a necessidade de sistemas complexos. A qualidade das reformas e manutenções, quando realizadas por profissionais capacitados, destaca-se como um diferencial competitivo.

Embora o ambiente interno apresente desafios substanciais, as forças identificadas oferecem um alicerce sólido para a implementação de melhorias nos sistemas de gestão, permitindo um equilíbrio entre o aproveitamento de oportunidades e a mitigação de fragilidades.

Com a análise realizada, as forças e fraquezas do negócio foram devidamente identificadas, destacando-se a necessidade da criação de controles internos com o objetivo de possibilitar uma análise mais detalhada da situação financeira dos aluguéis. Essas análises são de grande importância para a correta tomada de decisões da empresa. Diante do exposto, surgiu o seguinte questionamento: qual a ferramenta de controle financeiro mais adequada para a empresa de aluguéis analisada?

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

É necessário reconhecer alguns pressupostos fundamentais para a compreensão do papel da infraestrutura no contexto da produção econômica e na dinâmica do mercado imobiliário. Conforme argumenta Lefebvre (1999, p. 137-161), “a infraestrutura constitui uma condição geral da produção, uma vez que atua diretamente na realização e na distribuição da riqueza”. Complementarmente, Lojkin (1981, p. 137-158) destaca que “a infraestrutura é essencial nos processos de concentração e dispersão de produtos, influenciando decisivamente a organização espacial e econômica das cidades”. Folin (1977, p. 28-110) acrescenta que “a infraestrutura se configura como capital fixo, desempenhando um papel estratégico na propagação dos ganhos econômicos a partir da sua utilização contínua e eficiente”.

No âmbito específico do mercado imobiliário mundial, a deterioração da infraestrutura institucional e física dos imóveis emerge como uma questão de elevada relevância. A ausência de um planejamento adequado para a execução de manutenções periódicas pode acarretar a degradação progressiva das condições físicas do imóvel. Tal degradação resulta em diversos efeitos negativos, entre os quais se destacam o aumento dos custos de manutenção corretiva, a desvalorização patrimonial dos imóveis e a insatisfação dos locatários, o que pode afetar diretamente a rentabilidade dos investimentos imobiliários.

Nesse contexto, torna-se imprescindível a adoção de sistemas de controle financeiro e orçamentário que integrem o planejamento de manutenções, reformas e benfeitorias. Tais práticas asseguram a conservação da infraestrutura, mantêm a atratividade do imóvel no mercado e preservam seu valor patrimonial, sendo fundamentais para a sustentabilidade dos investimentos imobiliários.

Em relação a estrutura organizacional, os desafios apresentados indicam a necessidade de adaptações na estrutura, com o objetivo de buscar melhores controles em relação a situação fiscal da empresa e aos custos que são exigidos para manter o negócio. Segundo Marx (1997), as adaptações das estruturas organizacionais refletem um impacto sensível na forma pela qual o trabalho é organizado. Isso reflete a importância de uma estrutura clara e organizada.

Essa realidade reforça a importância de se estabelecer uma estrutura organizacional clara, bem delineada e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. Nesse sentido, conforme apontado por Hoffman e Kaplinsky (apud AMATO

NETO, 1995), um dos principais mecanismos organizacionais para a melhoria da competitividade é a adequação da estrutura ao foco de atenção da empresa, isto é, aos objetivos que se pretende atingir, buscando a obtenção de vantagens advindas da diferenciação estrutural.

Em frente ao cenário apresentado, é imprescindível que a empresa possua um controle que seja capaz de avaliar os objetivos traçados bem como demonstrar sua evolução ao longo do tempo. Tal sistema possibilitará, de maneira mais precisa, a realização de ajustes fiscais adequados, além de contribuir para a identificação de oportunidades de redução de custos operacionais, favorecendo, assim, a sustentabilidade e o crescimento do negócio no médio e longo prazo.

A cultura organizacional da empresa é um dos elementos com maior estabilidade e menos maleáveis dentro da organização. Esse elemento é resultado de um processo de aprendizagem que é compartilhado por seus membros, sendo parcialmente influenciado por seu líder.

A fim de analisar a cultura, primeiramente é necessário entender o comportamento organizacional. Para Robbins, (2002, p.6), “o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional”.

No contexto específico dos imóveis destinados à locação, a formação de uma cultura organizacional alinhada aos objetivos e diretrizes estabelecidas é essencial para a manutenção da ordem, do respeito mútuo e da harmonia entre os locatários. Para que tal cultura se consolide, é de suma importância a orientação contínua quanto a práticas fundamentais, como a separação adequada dos resíduos sólidos, garantindo sua destinação correta, o cumprimento rigoroso dos horários estabelecidos pela Lei do Silêncio (NBR 10.151/2000), e o incentivo à boa convivência entre todos os ocupantes dos imóveis.

Para Robbins (2002) cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhados pelos membros, de uma organização que se difere de uma para outra. Quando essas orientações básicas são bem estabelecidas e transmitidas de forma eficaz, ocorre um processo de internalização dos valores culturais. Nesse sentido, os locatários mais antigos desempenham um papel crucial na construção da cultura organizacional, ao repassarem as normas e práticas para os novos locatários, fortalecendo, assim, um ciclo contínuo de aprendizado e adaptação que contribui para

a manutenção de um ambiente organizado, respeitoso e alinhado com os princípios previamente definidos.

Segundo Sanvicente e Santos (2000), uma das funções administrativas no processo de gestão de um trabalho é o controle, e controlar é medir padrões; é analisar e comparar metas; é avaliar resultados; é fiscalizar eventos. Assim, o controle tem vital importância, uma vez que o ser humano apresenta limitações como fraqueza, incapacidade, entre outras.

Diante do cenário apresentado, a organização tem o dever de adotar um sistema de controle financeiro e, segundo Atkinson et al. (2008, p. 581), “o sistema de controle deve ser escolhido de acordo com as particularidades de cada organização; no entanto, estes devem ser apropriados aos objetivos da empresa de forma a propiciar aos gestores mensurar e avaliar os resultados. O controle pode ser considerado como um sistema de feedback, no qual auxilia a tomada de decisão na busca da eficiência organizacional”.

Em síntese, conclui-se que o sistema de controle financeiro mais apropriado para a organização é aquele que apresenta uma gestão integrada e eficiente, contemplando não apenas o monitoramento das despesas correntes, mas também o planejamento estratégico de manutenções, reformas e benfeitorias necessárias à continuidade e à valorização dos ativos da empresa.

Além disso, torna-se imprescindível que tal sistema possua mecanismos de controle fiscal, assegurando o cumprimento das obrigações tributárias e a conformidade legal, bem como ferramentas de análise e acompanhamento dos custos operacionais, permitindo a identificação de oportunidades de redução de despesas e o aprimoramento da eficiência econômica da organização.

Portanto, um sistema de controle financeiro eficaz deve ser capaz de fornecer informações precisas e tempestivas para a tomada de decisão, contribuir para a sustentabilidade financeira do negócio e apoiar o alcance dos objetivos estratégicos da empresa a longo prazo.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J.: **Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação**. Revista de Administração de Empresas, vol.35, n.2, p.32-42, mar/abr, 1995. Acesso em: 26 abril 2025.
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman du Chenoy Castro, revisão técnica de Rubens Famá. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Acesso em 26. abr. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Acesso em 26. abr. 2025.
- FOLIN, M. (1977). **La ciudad del capital y otros escritos**. México-DF, Ediciones G. Gili.
- GARANTTI Redação. **O Cenário Atual do Mercado de Aluguel de Imóveis**. Curitiba, 2024. Disponível em <https://www.garantti.com.br/blog/o-cenario-atual-do-mercado-de-aluguel-de-imoveis>. Acesso em 26. abr. 2025.
- LEFEBVRE, H. (1999). **A revolução urbana**. Belo Horizonte, Ed. UFMG. Publicado originalmente em 1970. Disponível em:
- LOJKINE, J. (1981). **O estado capitalista e a questão urbana**. São Paulo, Martins Fontes.
- MARX, Roberto. **Trabalho em grupos e a autonomia como instrumentos da competição**. . São Paulo: Atlas. . 1997. Acesso em: 26 abril 2025.
- MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008. Acesso em 26. abr. 2025.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall. p. 6-375, 2002.
- SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. Acesso em 26. abr. 2025.
- SILVA, M. N. (2006) **Indústria e produção do espaço urbano em Araucária**. Curitiba. 114 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Curso de Pós-graduação em

Geografia, Setor de Ciências da Terra, Universidade Federal do Paraná. Acesso em 26. abr. 2025

SILVEIRA, Henrique. **SWOT. IN: Inteligência Organizacional e Competitiva.** Org. KiraTarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001