

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Curso de Bacharelado em Administração - GADM

PLANO DE NEGÓCIO: Kadosh Gestão Condominial

VITÓRIA MIRANDA MATIAS DA SILVA

João Pessoa
Setembro, 2025

VITÓRIA MIRANDA MATIAS DA SILVA

PLANO DE NEGÓCIO: Kadosh Gestão Condominial

Trabalho de conclusão de curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharela em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Rosivaldo de Lima Lucena

João Pessoa
Setembro, 2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586p Silva, Vitória Miranda Matias da.
Plano de negócio : Kadosh Gestão Condominial /
Vitória Miranda Matias da Silva. - João Pessoa, 2025.
86 f. : il.

Orientação: Rosivaldo de Lima Lucena.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Plano de negócio. 2. Empreendedorismo. 3.
Condomínios. I. Lucena, Rosivaldo de Lima. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658(043)

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Vitória Miranda Matias da Silva

Trabalho: Plano de Negócios: Kadosh Gestão Condominial

Área da pesquisa: Empreendedorismo

Data de aprovação:

Banca Examinadora

Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena
Orientador

Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto
Membro 1

Prof. Dr. Nelsio Rodrigues De Abreu
Membro 2

Dedico este trabalho a Deus, que em todo tempo me sustentou, guiou meus passos e renovou minhas forças diante dos desafios. Foi Ele quem me concedeu coragem nos momentos de incerteza, paciência nas dificuldades e alegria nas pequenas vitórias. Tudo o que alcancei até aqui é para honra e glória do Seu nome.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me sustentar até aqui. Foi Ele quem me concedeu vida, força e sabedoria em cada etapa da caminhada acadêmica, renovando minhas forças nos momentos de cansaço e fortalecendo minha fé para que eu não desistisse diante das dificuldades.

Aos meus pais, pelo apoio constante, pelos conselhos e pelo amor incondicional. Cada gesto de incentivo e cada palavra de encorajamento foram fundamentais para que eu chegasse até este momento, lembrando-me sempre da importância da dedicação e da perseverança.

Ao meu esposo André, pela paciência e compreensão em meio às ausências e ao tempo dedicado aos estudos. Sua motivação diária e apoio inabalável foram essenciais para que eu tivesse equilíbrio, confiança e ânimo para continuar.

À Jardiane, que se tornou mais do que amiga, uma irmã que Deus colocou em meu caminho. Sua presença, companhia e ajuda ao longo dessa jornada tornaram esse percurso mais leve e possível de ser trilhado.

Aos meus orientadores, que, com profissionalismo e dedicação, me guiaram durante a construção deste trabalho. São referências que admiro e exemplos que levarei para minha vida acadêmica e profissional, pela seriedade, paciência e pelo conhecimento compartilhado.

Aos professores do curso, que contribuíram de forma significativa para minha formação, transmitindo não apenas conteúdos, mas também valores e reflexões que levarei comigo em minha trajetória profissional.

Aos colegas de turma, pela parceria nos trabalhos, pelas trocas de experiências e pelos momentos de amizade. Compartilhar esta etapa ao lado de vocês tornou a caminhada acadêmica mais rica e memorável.

Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização deste trabalho, deixo aqui meu sincero agradecimento e minha eterna gratidão.

*'Entrega o teu caminho ao Senhor;
confia nele, e o mais ele fará.'
(Salmos 37:5)*

SUMÁRIO EXECUTIVO

A KADOSH Gestão Condominial é uma empresa idealizada pela empreendedora Vitória Miranda Matias da Silva, sediada em João Pessoa–PB, e nasce do desejo de oferecer uma gestão condominial baseada em excelência técnica, ética e empatia. O propósito é transformar a forma como os condomínios residenciais são administrados, promovendo uma gestão próxima, organizada e transparente, orientada para a construção de relações de confiança com síndicos e condôminos.

A empresa atuará no segmento de administração de condomínios residenciais de pequeno e médio porte, oferecendo soluções completas em gestão financeira, emissão e conciliação de boletos, controle de inadimplência com régua de cobrança, folha de pagamento, prestação de contas por competência, organização de assembleias e elaboração de atas, com apoio jurídico especializado por parceiros. A operação será híbrida, aliando atendimento digital e humano, com uso de Superlógica e *App Gruvi* como base de automação e relacionamento, além de *Google Drive*, *WhatsApp Business*, *e-mail* corporativo e apoio de design no *Canva Pro*, a fim de garantir eficiência nos processos e acesso em tempo real às informações relevantes para a vida condominial.

O diferencial da KADOSH está no modelo de gestão humanizado, que valoriza a escuta ativa, o atendimento ético e a personalização das soluções, convertendo promessas em evidências de serviço, prazos, relatórios e documentação padronizada para elevar a qualidade percebida e reduzir a assimetria de informação. A trajetória da fundadora em funções operacionais do setor fortalece esse desenho, ao traduzir falhas recorrentes do mercado em processos claros, métricas e rotinas de melhoria contínua.

No âmbito mercadológico, a pesquisa foi realizada em João Pessoa confirmou espaço para uma administradora que una tecnologia, transparência e linguagem acolhedora, respondendo a dores como comunicação falha, demora no retorno e baixa visibilidade das contas. Esse diagnóstico orientou a proposta de valor e o desenho de jornada do cliente, bem como a precificação simples e proporcional ao esforço: mensalidade formada por parcela base e componente por unidade, o que alinha preço, complexidade e produtividade.

No plano operacional e financeiro, a empresa inicia de forma enxuta em *home office*, com expectativa de conquistar uma carteira inicial de cinco contratos e avançar, por rampa comercial, até o patamar de equilíbrio operacional ao redor de vinte contratos no primeiro ano. As projeções indicam que a robustez econômica aumenta conforme a carteira se aproxima de vinte e quatro contratos, preservando disciplina de custos, capital de giro e qualidade de atendimento. Tal trajetória é consistente com a natureza de serviços recorrentes e com a captura de valor pela combinação entre processos padronizados e relacionamento qualificado.

Indicadores de Viabilidade	Resultado
Lucratividade (Lucro Líquido / Receita)	1,2% a.m. ($\approx$ 15,4% a.a.)
Rentabilidade sobre o Investimento (TIR)	$\approx$ 6,65% a.m. ($\approx$ 113% a.a.)
Prazo para Retorno do Investimento (Payback)	Mês 19 ($\approx$ 1 ano e 7 meses)
Ponto de Equilíbrio	R\$ 14.667/mês ($\approx$ 20 contratos)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logo Marca Completa Fondo Oscuro	46
Figura 2 – Logo Marca Símbolo Fondo Oscuro	47
Figura 3 – Logo Marca Completa Fondo Claro	47
Figura 4 – Logo Marca Símbolo Fondo Claro	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Visão distorcida (convencional) × Estratégia real (KADOSH)	35
Quadro 2 - Questões para Definir a Missão da Empresa	36
Quadro 3 - Matriz SWOT da KADOSH	40
Quadro 4 - FCS comparados (posicionamento pretendido da KADOSH x concorrentes típicos)	41
Quadro 5 - Mapa De Posicionamento Simplificado (Matriz 2×2)	42
Quadro 6 - Metas SMART por eixo	42
Quadro 7 - KPIs, Fórmula, Meta e Gestão	54
Quadro 8 - Resumo dos Custos Tecnológicos Mensais	58
Quadro 9 – Cronograma de Atividades Iniciais e Implantação (Ordem Lógica, Critérios de Pronto e Estimativas de Duração).....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores Financeiros	19
Tabela 2 - Perfil dos Síndicos Respondentes	21
Tabela 3 - Perfil dos Moradores Respondentes.....	22
Tabela 4 - Distribuição das Notas Atribuídas Pelos Moradores à Administradora Atual.....	23
Tabela 5 - Problemas Mais Citados Pelos Moradores (Múltipla Escolha).....	23
Tabela 6 - Canais Preferidos Para Contato Com a Administradora	24
Tabela 7 - Expectativa de SLA de Resposta	24
Tabela 8 - Ferramentas Consideradas Importantes Pelos Moradores	25
Tabela 9 - Valores Mais Importantes em uma Administradora	25
Tabela 10 - Disposição dos síndicos para mudar de administradora.....	26
Tabela 11 - Porte do condomínio × Expectativa de tempo de resposta (síndicos).....	26
Tabela 12 - Tipo de síndico × Prioridade de melhoria	27
Tabela 13 - Faixa etária do morador × Preferência por canal	28
Tabela 14 - Orçamento Mensal Por Cenário (R\$).....	53
Tabela 15 - Capacidade Segura Com Equipe Inicial Após 60–90 Dias	61
Tabela 16 - Exemplos de valor mensal por condomínio (regra ‘180 + 10×unidades’).....	64
Tabela 17 - Aquisição inicial (bens e equipamentos).....	64
Tabela 18 - Consumo Mensal (Mês Típico).....	66
Tabela 19 - Consumo Periódico (Reposição Não Mensal)	66
Tabela 20 - Estoque De Segurança (Itens Críticos Para Não Parar)	67
Tabela 21 - Outros Gastos De Arranque (Mês 1 - Não Capitalizáveis)	67
Tabela 22 - Custos Fixos Mensais (Referência do 1º ano).....	68
Tabela 23 - Custos Variáveis Mensais (Estimativas Por Volume).....	68
Tabela 24 - Projeção de Faturamento Mensal e Anual por Cenário.....	69
Tabela 25 - DRE Mensal Projetada Por Cenário.....	70
Tabela 26 - DRE Anual Projetada Por Cenário.....	70
Tabela 27 - DRE Mensal Com Rampa (1º Semestre – Cenário Realista).....	70
Tabela 28 - Fluxo De Caixa Mensal Projetado (Ano 1, Cenário Realista Com Rampa)	71
Tabela 29 - Balanço De Abertura (D0 – Após Aporte, Antes De Operações)	72
Tabela 30 - Balanço Ao Final Do Ano 1 (31/12 – Cenário Realista Com Rampa).....	72
Tabela 31 - Resultados (36 Meses)	73

LISTA DE SIGLAS

BI - *Business Intelligence*
CLT - Consolidação das Leis do Trabalho
CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CPA - Custo por Aquisição (*Cost per Acquisition*)
CRM - *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente)
CTA - *Call to Action* (Chamada para Ação)
DAS - Documento de Arrecadação do Simples Nacional
DRE - Demonstração do Resultado do Exercício
FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS - Instituto Nacional do Seguro Social
ISC - Índice de Satisfação do Cliente
ISS - Imposto sobre Serviços
ITF - Índice de Transparência Financeira
KPI - Indicador-chave de Desempenho (*Key Performance Indicator*)
LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados
ME - Microempresa
NFS-e - Nota Fiscal de Serviços eletrônica
NPS - Indicador de Lealdade do Cliente (*Net Promoter Score*)
PIX - Sistema de Pagamento Instantâneo do Banco Central do Brasil
PJ - Pessoa Jurídica
PL - Patrimônio Líquido
RH - Recursos Humanos
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SLA - *Service Level Agreement* (Acordo de Nível de Serviço)
SMART - Específico, Mensurável, Atingível, Relevante e Temporal
SWOT - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
TI - Tecnologia da Informação
TIR - Taxa Interna de Retorno
VPL - Valor Presente Líquido
VT - Vale-Transporte
SAAS - software como serviço (*Software as a Service*)

SUMÁRIO

1. DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO	16
1.1 Apresentação do Negócio.....	16
1.2 Definição do Negócio.....	16
1.3 Justificativa da Escolha	16
1.4 Empreendedora	16
1.5 Formação e Experiência.....	16
1.6 Síntese das Responsabilidades da Gestão da Empresa.....	16
1.7 Exigências Legais.....	17
1.8 Área de Atuação.....	17
1.9 Nome da Empresa	17
1.10 Estrutura Organizacional.....	17
1.11 Parcerias Estratégicas	18
1.12 Tecnologias Utilizadas	18
1.13 Conceitos Estratégicos da Organização	18
1.13.1 Missão:	18
1.13.2 Visão:	18
1.13.3 Valores:	19
1.14 Indicadores Financeiros.....	19
2. ANÁLISE DE MERCADO	19
2.1 Objetivos Específicos da Análise.....	19
2.2 Metodologia Detalhada	20
2.3 Caracterização da Amostra.....	21
2.3.1 Síndicos	21
2.3.2 Moradores.....	22
2.4 Análise Descritiva por Bloco Temático	23
2.4.1 Avaliação Geral dos Serviços da Administradora.....	23
2.4.2 Principais Problemas Percebidos.....	23
2.4.3 Canais De Comunicação Preferidos	24
2.4.4 Expectativa de Tempo de Resposta.....	24
2.4.5 Ferramentas Importantes em uma Administradora	25
2.4.6 Valores Percebidos/Desejados	25
2.4.7 Disposição Para Trocar de Administradora.....	26
2.5 Análise Segmentada Prática	26
2.6 Construção de Indicadores Operacionais (Vínculo Financeiro/Operacional)	28
2.6.1 Índice De Satisfação do Cliente (ISC)	28
2.6.2 Taxa de Resposta No <i>SLA</i> ($\leq 24h$)	29
2.6.3 Índice de Transparência Financeira (ITF)	30

2.6.4 Rotina de Acompanhamento dos Indicadores	30
2.7 Síntese SWOT Baseada em Dados.....	31
2.7.1 Forças	31
2.7.2 Fraquezas.....	31
2.7.3 Oportunidades	31
2.7.4 Ameaças	32
2.8 Interpretação Gerencial e Recomendações Práticas (Roteiro de Implantação).....	32
2.8.1 Plano Tático (0–6 Meses).....	32
2.8.2 Plano Estratégico (6–24 Meses).....	33
2.8.3 Priorização (Impacto × Esforço)	33
2.8.4 Governança e Acompanhamento.....	33
2.8.5 Riscos e Medidas De Mitigação.....	34
2.8.6 Comunicação Com Síndicos e Moradores	34
2.9 Limitações da Análise e Implicações Para a Validade.....	34
3. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	35
3.1 Apresentação do Projeto Estratégico.....	35
3.2 Definição do Negócio (Visão Distorcida × Estratégia Real)	35
3.3 Identidade Organizacional.....	36
3.3.1 Missão da Empresa.....	36
3.3.2 Visão 2030.....	37
3.3.3 Valores Institucionais.....	37
3.4 Políticas Organizacionais Para Stakeholders	38
3.5 Diagnóstico Estratégico.....	39
3.6 Fatores Críticos de Sucesso (FCS) - Comparação do Ambiente Concorrencial	41
3.7 Posicionamento Estratégico	42
3.8 METAS ORGANIZACIONAIS (MODELO SMART).....	42
3.9 Plano de Ação	43
3.9.1 <i>Marketing</i>	44
3.9.2 Pessoas	44
3.9.3 Processos	44
3.9.4 Relacionamento	44
4. PLANO DE <i>MARKETING</i>	45
4.1 Objetivos de <i>Marketing</i>	45
4.1.1 Curto Prazo (0–6 Meses).....	45
4.1.2 Médio Prazo (6–12 Meses).....	45
4.2 Estratégias de Posicionamento	45
4.3 Identidade Visual e <i>Branding</i>	46
4.4 Público-Alvo Detalhado	48
4.5 Mix de <i>Marketing</i>	49

4.5.1 Produto (Serviço)	49
4.5.2 Preço.....	49
4.5.3 Praça (Distribuição).....	49
4.5.4 Promoção (Comunicação).....	50
4.5.5 Pessoas	50
4.5.6 Processos	50
4.6.7 Provas Físicas (Evidências).....	50
4.7.8 Performance	50
4.6 Estratégias de Comunicação e Relacionamento	50
4.6.1 Diretrizes de Tom e Linguagem	51
4.6.2 Canais e Funções	51
4.7 Plano de Divulgação Digital e Presencial	52
4.8 Orçamento de <i>Marketing</i>	53
4.9 Indicadores de Desempenho de <i>Marketing</i> (KPIs).....	54
5. PLANO OPERACIONAL	55
5.1 Estrutura Física e Recursos Necessários	55
5.2 Fluxo Operacional dos Serviços.....	55
5.2.1 Visão Geral do Ciclo e Princípios de Gestão	55
5.2.2 Emissão de Boletos e Comunicados.....	56
5.2.3 Cobrança, Inadimplência, Advertências e Multas	56
5.2.4 Assembleias, Desenvolvimento de Ata e Deliberações	56
5.2.5 Prestação de Contas, Arquivamento e Transparência	56
5.2.6 Rotinas de Recursos Humanos (RH), Administrativo e Prazos Críticos.....	57
5.2.7 Governança de Dados e Comunicação Integrada	57
5.2.8 Indicadores e Melhoria Contínua	57
5.3 Recursos Tecnológicos.....	57
5.4 Estrutura de Pessoal e Crescimento da Equipe	59
5.5 Cronograma de Atividades Iniciais (<i>Checklist</i> de Implantação)	60
5.6 Capacidade de Atendimento Estimada.....	61
5.7 Indicadores Operacionais de Desempenho.....	62
6. PLANO FINANCEIRO	63
6.1 Premissas Básicas do Plano Financeiro.....	63
6.2 Investimento Inicial Estimado.....	64
6.3 Custos Fixos e Variáveis	67
6.4 Projeção de Receita	68
6.5 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) - Demonstração de Resultados Projetados.....	69
6.6 Fluxo de Caixa Projetado	71
6.7 Balanço Patrimonial Projetado (Ano 1)	72
6.8 Indicadores Financeiros de Viabilidade	73

7. ANÁLISE ESTRATÉGICA E CONCLUSÃO.....	74
7.1 Síntese SWOT Consolidada	74
7.2 Principais Riscos e Planos de Mitigação.....	75
7.3 Considerações Finais.....	77
APÊNDICE A	79
APÊNDICE B	82
REFERÊNCIAS	85

1. DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

1.1 Apresentação do Negócio

A Kadosh Gestão Condominial é uma empresa voltada para a administração de condomínios residenciais. Sua proposta é oferecer uma gestão diferenciada, humanizada, transparente e eficiente, prezando por organização, proximidade e excelência. Atuando em João Pessoa/PB, a empresa será estruturada para funcionar de maneira híbrida, utilizando ferramentas digitais modernas como o sistema Superlógica, e canais acessíveis como *WhatsApp* e *e-mail*, oferecendo aos seus clientes praticidade e tranquilidade.

1.2 Definição do Negócio

O foco da KADOSH é atuar na área de prestação de serviços administrativos e financeiros voltados à gestão de condomínios. Os serviços incluem a emissão de boletos, controle de inadimplência, prestação de contas, folha de pagamento, organização de assembleias, apoio jurídico e atendimento personalizado ao síndico. O modelo de negócio busca atender condomínios que desejam excelência, mas com atenção personalizada e respeito às individualidades dos moradores e gestores.

1.3 Justificativa da Escolha

A fundadora possui vivência profissional na área de cobrança condominial e percebeu, ao longo dos anos, falhas recorrentes em diversas administradoras, como falta de retorno, despreparo técnico e excesso de burocracia. A decisão de criar a KADOSH nasceu de um chamado pessoal e espiritual, aliando seu propósito de vida com a oportunidade de oferecer uma gestão diferente, mais sensível, eficiente e verdadeira.

1.4 Empreendedora

Vitória Miranda Matias da Silva, de 24 anos, brasileira, natural de João Pessoa - PB, casada. Seu grau de escolaridade é ensino médio completo e curso básico em assistente administrativo. Atualmente faz o curso de bacharelado em Administração na Universidade Federal da Paraíba.

1.5 Formação e Experiência

A fundadora iniciou sua experiência prática em 2019, como jovem aprendiz na área de cobrança e após atuou como estagiária em uma administradora de condomínios na mesma função. Posteriormente, atuou como auxiliar e encarregada de cobrança em um escritório jurídico, sempre envolvida em processos de cobrança e relacionamento com condomínios. Sua experiência no contato direto com diferentes tipos de síndicos e prestadores permitiu identificar oportunidades de melhoria no setor.

1.6 Síntese das Responsabilidades da Gestão da Empresa

A gestão da KADOSH será conduzida pela fundadora, que atuará diretamente nas principais funções do negócio. Entre suas responsabilidades estão o atendimento aos síndicos e condôminos, o controle financeiro com emissão de boletos, a prestação de contas mensal e a organização de assembleias. Também será responsável pela elaboração de atas, gestão de

contratos com prestadores de serviço, relação com contador e advogado parceiro, além da operação do sistema Superlógica.

1.7 Exigências Legais

A formalização da KADOSH Gestão Condominial ocorrerá como Microempresa (ME) optante pelo Simples Nacional, enquadramento mais aderente às características do negócio e ao desenho operacional previsto. Esse arranjo permite a contratação de equipe celetista, a emissão regular de notas fiscais de serviço e o cumprimento das obrigações acessórias com menor complexidade de apuração do que em regimes convencionais, preservando a previsibilidade de custos e a organização administrativa desde o início da operação. A constituição compreende a obtenção do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), a inscrição municipal para fins de Imposto sobre Serviços (ISS) e a habilitação para Nota Fiscal de Serviços eletrônica (NFS-e), além da abertura de conta bancária empresarial e do credenciamento para emissão de boletos. Em nível municipal, a atividade será enquadrada conforme a classificação de risco vigente; a depender das condições do estabelecimento (uso exclusivamente administrativo, metragens e circulação), poderá haver dispensa de alvará ou emissão automática a título precário, sem prejuízo do atendimento às normas urbanísticas e às exigências do Corpo de Bombeiros. Em paralelo, a empresa adotará política de governança documental e proteção de dados compatível com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), com perfis de acesso, registro de operações relevantes e descarte seguro de documentos físicos, prática essencial em serviços intensivos em informação e que sustenta a proposta de transparência responsável da KADOSH.

1.8 Área de Atuação

O enquadramento da atividade será realizado sob Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) 68.22-6/00 - Gestão e administração da propriedade imobiliária, código que abrange a administração de condomínios residenciais e comerciais por conta de terceiros e reflete com precisão o escopo de serviços oferecidos pela KADOSH. A atuação inicial concentrar-se-á em João Pessoa - PB, com perspectiva de expansão gradual na região metropolitana conforme a carteira evolua e a estrutura de pessoal atinja marcos operacionais definidos no plano. A escolha do CNAE e do regime tributário dialoga diretamente com o posicionamento do negócio: serviços profissionais de administração condominial ancorados em processos, tecnologia e atendimento humanizado, com documentação fiscal e contábil em conformidade e capacidade de escalar sem rupturas.

1.9 Nome da Empresa

A razão Social será Kadosh Administradora de Condomínios e o nome Fantasia será KADOSH Gestão Condominial. O nome 'KADOSH' significa 'santo' ou 'consagrado' em hebraico. Ele representa a fé, a origem e o propósito da fundadora, sendo um lembrete constante de que o empreendimento foi entregue nas mãos de Deus desde o início e deve ser conduzido com responsabilidade, excelência e valores cristãos.

1.10 Estrutura Organizacional

Inicialmente, a empresa contará com estrutura enxuta e gestão direta da fundadora. Conforme o crescimento da carteira de clientes, a previsão é contratar assistente administrativo e firmar novas parcerias técnicas. A estrutura será horizontal, priorizando

agilidade na tomada de decisões e atenção direta aos clientes.

1.11 Parcerias Estratégicas

A empresa adotará um modelo de operações baseado em parcerias estratégicas, com o objetivo de ampliar sua capacidade de atuação sem comprometer a estrutura inicialmente prevista. A contratação de serviços externos será fundamental para assegurar a qualidade, a conformidade legal e a eficiência na entrega dos serviços contratados pelos condomínios.

Uma das principais parcerias será com um profissional da contabilidade, responsável pelo suporte às obrigações fiscais da empresa, como a emissão de notas fiscais, o acompanhamento da tributação no regime do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS) e a manutenção da regularidade cadastral perante os órgãos públicos. (SEBRAE, 2022).

Além do apoio contábil, a empresa contará com um advogado parceiro que prestará consultoria na elaboração e revisão de contratos, suporte nas assembleias condominiais, cobrança judicial da inadimplência e orientação jurídica em eventuais conflitos que possam acarretar aplicações de advertências e multas. Tal parceria é importante para assegurar que todas as decisões estejam alinhadas à legislação vigente e para garantir que a administradora atue de forma ética, sem ultrapassar os limites legais de sua função.

A KADOSH também estabelecerá acordos com fornecedores de serviços terceirizados para atender às necessidades operacionais dos condomínios administrados. Esses prestadores poderão atuar nas áreas de manutenção predial, jardinagem, limpeza, segurança, portaria, entre outras, sendo selecionados com base em critérios como capacitação técnica, histórico profissional e qualidade comprovada. Dessa forma, mesmo com uma equipe interna reduzida, a empresa será capaz de oferecer soluções completas e personalizadas aos seus clientes.

As parcerias estratégicas, portanto, representam um recurso fundamental para garantir que a empresa atue de forma competitiva, segura e alinhada às expectativas do mercado.

1.12 Tecnologias Utilizadas

Para sustentar uma operação enxuta e centrada no cliente, a KADOSH adotará um arranjo tecnológico em que o Superlógica atua como núcleo de gestão, fornecido no modelo software como serviço (Software as a Service – SaaS), para finanças e rotinas operacionais, emissão de boletos, conciliação, régua de cobrança, relatórios, folha e assembleias, enquanto o Gruvi cumpre o papel de frente de relacionamento com os condôminos, portaria, reservas, avisos, encomendas e comunicação cotidiana; a integração entre ambas as soluções viabiliza transparência, rastreabilidade e tempos de resposta mais curtos, com canais institucionais e repositório em nuvem apoiando o fluxo documental e a formalização das interações (SUPERLÓGICA, s.d.; GRUVI, s.d.).

1.13 Conceitos Estratégicos da Organização

1.13.1 Missão:

Oferecer gestão condominial ética, eficiente e acolhedora, promovendo transparência, organização e confiança nas relações internas dos condomínios.

1.13.2 Visão:

Ser a administradora de referência na Paraíba pela combinação de transparência,

agilidade e atendimento humanizado, sustentada por processos organizados e relações de respeito.

1.13.3 Valores:

Integridade, transparência responsável, respeito e acolhimento, agilidade com responsabilidade, disciplina de processos e serviço

1.14 Indicadores Financeiros

Tabela 1 - Indicadores Financeiros

Indicadores de Viabilidade	Resultado
Lucratividade (Lucro Líquido / Receita)	1,2% a.m. ($\approx 15,4\%$ a.a.)
Rentabilidade sobre o Investimento (TIR)	$\approx 6,65\%$ a.m. ($\approx 113\%$ a.a.)
Prazo para Retorno do Investimento (Payback)	Mês 19 (≈ 1 ano e 7 meses)
Ponto de Equilíbrio	R\$ 14.667/mês (≈ 20 contratos)

Fonte: Elaboração Própria (2025)

2. ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado tem por finalidade sustentar o posicionamento e as decisões estratégicas da KADOSH Gestão Condominial com base em evidências empíricas e referencial teórico consolidado. Em serviços, compreender quem é o cliente, como percebe valor e onde estão as lacunas de entrega é determinante para a formulação de proposta competitiva (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006). No contexto condominial, a crescente complexidade administrativa, financeira e legal reforça a necessidade de profissionalização dos processos, de comunicação clara e do uso de tecnologia como mediadores da qualidade percebida (CHIAVENATO, 2021; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

No plano macro, a urbanização e a verticalização confirmam a relevância do segmento condominial no País, ampliando a demanda por serviços especializados de administração, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022) e o SEBRAE (2022). Estratégias de entrada bem-sucedidas, por sua vez, tendem a nascer da identificação de dores específicas do mercado e de uma execução disciplinada das rotinas de serviço (DORNELAS, 2021; CHIAVENATO, 2021). Alinhada a essa perspectiva, a presente análise combina dados secundários (estatísticas oficiais e bibliografia) e dados primários (questionários aplicados a síndicos e moradores de João Pessoa–PB), permitindo integrar tendências setoriais com a realidade local.

Os resultados de campo já indicam vetores claros de decisão para a KADOSH: preferência dominante por *WhatsApp* como canal, expectativa de resposta em até 24h por parte dos síndicos, centralidade de transparência e agilidade para moradores, e abertura à troca de administradora (80% entre ‘sim’ e ‘talvez’), o que sinaliza um mercado contestável e sensível a diferenciais tangíveis de serviço. Em termos de desenho do serviço (8 Ps), implicam priorizar Processos, Pessoas (treinamento e postura relacional), Produto/Serviço (régua de cobrança, assembleias assistidas, relatórios), Prova Física (*dashboards* e documentos claros) e Produtividade via tecnologia (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006; SUPERLÓGICA, s.d.; GRUVI, s.d.).

2.1 Objetivos Específicos da Análise

A investigação adotou abordagem quantitativa e descritiva, com levantamento por questionário *on-line* em duas frentes: síndicos e moradores de condomínios residenciais em João Pessoa–PB. A escolha por instrumentos estruturados e escalas fechadas permite mensurar percepções, prioridades e níveis de satisfação, servindo de base para decisões de *marketing* e configuração de processos de serviço (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A amostragem foi não-probabilística por conveniência, viabilizada por redes de contato e grupos de condomínios. O número final de respondentes foi de 15 síndicos e 102 moradores (total $n = 117$), cobrindo diferentes perfis de síndicos (profissionais e moradores) e portes de condomínio. Embora não permita generalização estatística ampla, o desenho é adequado para planos de negócios que buscam *insights* aplicados e hipóteses operacionais testáveis (DORNELAS, 2021; CHIAVENATO, 2021).

Foram elaborados dois questionários *on-line*, aplicados via *Google Forms*, com instrumentos distintos para síndicos e moradores. No questionário destinado aos síndicos, o foco recaiu sobre a qualidade do serviço prestado, o tempo de resposta às demandas, a transparência na prestação de contas, bem como o suporte jurídico e operacional recebido. Também foram abordados a régua de cobrança, os canais de comunicação utilizados no dia a dia e a disposição para trocar de administradora, permitindo estimar o grau de satisfação e o espaço competitivo no segmento. No questionário voltado aos moradores, buscou-se registrar a avaliação da administradora atual, os problemas recorrentes percebidos, com destaque para comunicação, prestação de contas e organização de assembleias, além das preferências de canais e das funcionalidades desejadas (por exemplo, aplicativo e envio digital de documentos). Por fim, foram mensurados valores considerados essenciais na relação com a administradora, especialmente transparência, agilidade e acolhimento, de modo a alinhar expectativas do público às diretrizes de atendimento e comunicação propostas.

A coleta ocorreu de forma digital, com aceite prévio de participação e esclarecimento sobre finalidade acadêmica. O tratamento contemplou limpeza e codificação de dados, cálculo de frequências/percentuais, médias para escalas tipo *Likert* e tabulações cruzadas (ex.: porte $\times$ Acordo de Nível de Serviço (*SLA*); perfil do síndico $\times$ prioridades). Os resultados foram organizados para alimentar indicadores gerenciais (p.ex., $SLA \leq 24h$, Índice de Satisfação do Condômino e Índice de Transparência Financeira) e orientar decisões sobre processos, pessoas e tecnologia (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Por se tratar de amostra por conveniência e com n reduzido no grupo de síndicos, recomenda-se interpretar diferenças entre subgrupos com prudência e ampliar a coleta em ondas futuras. Ainda assim, os achados oferecem evidência prática para escolhas de posicionamento e desenho operacional coerentes com o objetivo do plano (DORNELAS, 2021; CHIAVENATO, 2021).

2.2 Metodologia Detalhada

A pesquisa desenvolvida caracteriza-se como quantitativa e descritiva, fundamentada no método de levantamento por questionário *on-line*, o que possibilita descrever as características da população estudada e mensurar suas percepções de forma objetiva por meio de dados numéricos. Essa abordagem é apropriada em estudos de mercado de serviços, pois permite transformar opiniões e percepções em informações estruturadas que podem embasar decisões estratégicas e de posicionamento (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

O instrumento de coleta consistiu em dois questionários elaborados na plataforma *Google Forms*, direcionados separadamente a síndicos e moradores. O questionário dos

síndicos contou com 16 questões fechadas, contemplando escalas do tipo *Likert* de 1 a 5, múltipla escolha, alternativas únicas e ranking de prioridades. O dos moradores apresentou estrutura semelhante, também com 16 questões fechadas. As dimensões investigadas incluíram qualidade do atendimento, tempo de resposta, transparência financeira, gestão de inadimplência, comunicação, uso de tecnologias, confiança na administradora e prioridades de melhoria. As versões completas dos instrumentos encontram-se nos Apêndices A e B.

A coleta foi realizada entre os dias 11/08/2025 e 22/08/2025, com divulgação dos questionários por *WhatsApp* e *Instagram*. Antes do início, todos os respondentes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual foram informados sobre os objetivos do estudo, a confidencialidade dos dados e seu caráter exclusivamente acadêmico. Destaca-se que 100% dos participantes declararam concordância com o termo, atendendo às disposições da Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD (Lei nº 13.709/2018).

O tratamento dos dados foi conduzido inicialmente no Microsoft Excel, por meio de procedimentos de organização, limpeza e codificação das respostas. As análises aplicadas compreenderam estatística descritiva (frequências, médias, medianas e desvio-padrão), além de tabulações cruzadas para verificar padrões entre diferentes perfis, como síndicos profissionais versus moradores-síndicos e porte do condomínio versus tempo de resposta esperado. Esses procedimentos permitem explorar não apenas o nível médio de satisfação, mas também associações relevantes para a prática da gestão condominial (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Quanto às limitações metodológicas, destacam-se: (i) a amostragem por conveniência, que restringe a generalização estatística para toda a população; (ii) o número reduzido de síndicos participantes (n=15), que limita análises mais refinadas por subgrupos; e (iii) a possibilidade de viés de resposta, já que perfis mais engajados tendem a participar em maior número. Apesar dessas limitações, a pesquisa oferece um retrato válido e aplicável do mercado local, permitindo à KADOSH estruturar estratégias alinhadas às expectativas de seus clientes potenciais (CHIAVENATO, 2021; DORNELAS, 2021).

2.3 Caracterização da Amostra

A amostra da pesquisa foi composta por síndicos e moradores de condomínios residenciais em João Pessoa – PB, cujos perfis estão detalhados nas Tabelas 2 e 3.

2.3.1 Síndicos

Tabela 2 - Perfil dos Síndicos Respondentes

Variável	n	%
Síndico Morador Voluntário	8	53,3%
Síndico Profissional	7	46,7%
Tempo < 1 ano	0	0,0%
Tempo 1–3 anos	4	26,7%
Tempo 3–5 anos	1	6,7%
Mais de 5 anos	10	66,7%
Porte Pequeno (até 30 unid.)	4	36,4%
Porte Médio (31–80 unid.)	3	27,3%
Porte Grande (>80 unid.)	4	36,4%
Diferentes portes	3	30,0%

Fonte: Elaboração Própria (2025)

A amostra de síndicos (n=15) está dividida de forma equilibrada entre moradores voluntários (53,3%) e profissionais (46,7%), sinalizando que os condomínios da cidade convivem com modelos de gestão distintos sem predomínio claro de um sobre o outro. Em termos de experiência, trata-se de um grupo maduro: 66,7% afirmam atuar há mais de 5 anos, enquanto 26,7% estão na faixa de 1 a 3 anos e 6,7% entre 3 e 5 anos; não há respondentes com menos de 1 ano de função. No porte dos empreendimentos atendidos, a distribuição é homogênea entre pequenos (36,4%) e grandes (36,4%), com médios (27,3%) completando o quadro; além disso, 30,0% dizem atuar simultaneamente em diferentes portes, o que sugere versatilidade operacional e trânsito entre realidades condominiais diversas.

Diante de um público experiente e heterogêneo, a administradora precisa oferecer soluções profissionais, mensuráveis e segmentadas por porte. Isso inclui processos e indicadores claros (tempo de resposta, taxa de resolução, inadimplência), prestação de contas objetiva, *SLA* de atendimento (resposta em até 24h) e portfólios modulados: automação financeira e relatórios gerenciais para empreendimentos maiores; suporte consultivo e facilitação de assembleias para os menores. Para síndicos que operam multiporte, vale um plano unificado com centralização de informações e condições comerciais integradas, reduzindo atritos de gestão e fortalecendo a percepção de valor.

2.3.2 Moradores

Tabela 3 - Perfil dos Moradores Respondentes

Variável	n	%
Menos de 25 anos	48	47,1%
25 a 34 anos	33	32,4%
35 a 44 anos	9	8,8%
45 a 54 anos	5	4,9%
55 anos ou mais	7	6,9%
Morador proprietário	59	57,8%
Morador inquilino	43	42,2%
Residencial vertical (prédios)	91	89,2%
Residencial horizontal (casas)	11	10,8%
Misto (residencial e comercial)	0	0,0%
Condomínio pequeno (até 30 unid.)	56	54,9%
Condomínio médio (31–80 unid.)	27	26,5%
Condomínio grande (>80 unid.)	15	14,7%
Não sabe informar	4	3,9%

Fonte: Elaboração Própria (2025)

A amostra de moradores (n=102) apresenta predominância de adultos mais jovens: até 34 anos somam 79,5% (47,1% com menos de 25 anos e 32,4% entre 25 e 34 anos), enquanto as faixas de 35 a 44 (8,8%), 45 a 54 (4,9%) e 55 anos ou mais (6,9%) possuem participação menor. Esse perfil demográfico indica um público majoritariamente em fase ativa de vida acadêmica e/ou profissional, com hábitos de consumo e interação mais afeitos a soluções digitais e respostas rápidas. Quanto ao vínculo com o imóvel, há maioria de proprietários (57,8%), embora os inquilinos (42,2%) representem parcela significativa, o que sugere a necessidade de comunicação e serviços que contemplem ambas as realidades. No tipo de condomínio, sobressai o residencial vertical (89,2%), com presença residual de horizontais (10,8%) e inexistência de empreendimentos mistos na amostra. Por fim, no porte, prevalecem condomínios pequenos (54,9%), seguidos pelos médios (26,5%) e grandes (14,7%); 3,9% dos

respondentes não souberam informar. Em conjunto, os dados delineiam um público jovem, majoritariamente proprietário, residente em prédios de pequeno porte, contexto em que orçamentos são mais restritos e a gestão tende a exigir proximidade no atendimento e informação clara e objetiva.

O predomínio de moradores jovens em condomínios verticais de pequeno porte orienta uma proposta de valor centrada em acessibilidade digital, agilidade e transparência. Em termos operacionais, recomenda-se: (i) comunicação prioritária via canais instantâneos (p.ex., *WhatsApp Business* integrado ao sistema de chamados), com *SLA* curto e atualização de status; (ii) relatórios financeiros claros e padronizados, favorecendo a compreensão rápida por proprietários e inquilinos; (iii) planos de serviços e precificação compatíveis com pequenos orçamentos, explorando automação de rotinas (boletos, lembretes, prestação de contas) para reduzir custo administrativo; e (iv) rotinas específicas para verticalização (gestão de elevadores, manutenção predial recorrente, regras de convivência e segurança). Essa combinação tende a elevar a satisfação do morador, reduzir ruídos de comunicação e fortalecer a percepção de valor da administradora junto a condomínios com estruturas menores e necessidades cotidianas mais imediatas.

2.4 Análise Descritiva por Bloco Temático

2.4.1 Avaliação Geral dos Serviços da Administradora

Tabela 4 - Distribuição das Notas Atribuídas Pelos Moradores à Administradora Atual

Nota	Frequência	%
1	7	6,9%
2	10	9,8%
3	32	31,4%
4	28	27,5%
5	25	24,5%

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Observa-se que a maior parte dos moradores avaliou os serviços da administradora com notas intermediárias (3 e 4), que juntas representam quase 60% das respostas. Poucos atribuíram notas baixas (1 e 2), mas apenas 24,5% classificaram como ‘excelente’. Isso indica um desempenho regular, mas com espaço para melhorias significativas. Uma administradora que consiga elevar a percepção de qualidade para notas mais altas terá vantagem competitiva, sobretudo se investir em padronização e melhoria contínua.

Em síntese, o desempenho é mediano, com margem clara para evolução das notas 3 e 4 para patamares mais altos. Na prática, padronização de rotinas, prazos de resposta definidos e relatórios mais inteligíveis tendem a deslocar a percepção para o nível ‘muito bom’ no curto prazo.

2.4.2 Principais Problemas Percebidos

Tabela 5 - Problemas Mais Citados Pelos Moradores (Múltipla Escolha)

Problema	%
Comunicação	51%

Prestação de contas	22,5%
Resolução de problemas	18,6%
Gestão de inadimplência	14,7%
Organização de assembleias	28,4%

Fonte: Elaboração Própria (2025)

O problema mais recorrente é a falha na comunicação (51%), seguida pela organização de assembleias (28,4%) e pela prestação de contas (22,5%). Questões como inadimplência e resolução de problemas aparecem em menor escala, mas ainda são significativas. Diante disso, a prioridade recai sobre um protocolo de comunicação simples e auditável (*WhatsApp Business* integrado ao sistema de chamados), com status visível dos pedidos e mensagens-modelo por tema. A organização de assembleias deve seguir roteiro padrão e material de apoio prévio, reduzindo dúvidas e retrabalho. Uma administradora que ofereça canais digitais eficazes e feedback ágil reduzirá os pontos de insatisfação.

2.4.3 Canais De Comunicação Preferidos

Tabela 6 - Canais Preferidos Para Contato Com a Administradora

Canal	Moradores	Síndicos
<i>WhatsApp</i>	92,2%	93,3%
App dedicado	32,4%	13,3%
E-mail	15,7%	26,7%
Telefone	12,7%	53,3%
Plataforma	6,9%	13,3%
Presencial	18,6%	6,7%

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Há unanimidade quanto à preferência pelo *WhatsApp*, citado por mais de 90% dos dois grupos. Para síndicos, o telefone (53,3%) ainda é relevante, enquanto moradores valorizam mais o aplicativo (32,4%). A administradora deve investir em *WhatsApp Business* integrado a sistemas digitais, conciliando a agilidade do canal instantâneo com a formalização via plataforma.

2.4.4 Expectativa de Tempo de Resposta

Tabela 7 - Expectativa de *SLA* de Resposta

Tempo esperado	%
Imediato	66,7%
Até 24h	20%
Até 48h	6,7%
>48h	6,7%

Fonte: Elaboração Própria (2025)

A distribuição das respostas sobre o tempo de retorno esperado evidencia um padrão de alta exigência por celeridade. A maior parte dos síndicos (66,7%) declara aguardar atendimento imediato, ao passo que 20% consideram aceitável o prazo de até 24 horas. As

faixas de até 48 horas e superior a 48 horas somam, cada uma, 6,7%, o que revela tolerância residual a prazos mais longos. Em termos substantivos, o intervalo ‘imediato–24h’ concentra quase a totalidade das expectativas, sinalizando que atrasos além desse patamar tendem a ser percebidos como falhas de prestação de serviço.

Do ponto de vista gerencial, os dados recomendam por exemplo a formalização de um Acordo de Nível de Serviço (*SLA*) que assegure confirmação de recebimento no ato e resposta qualificada em até 24 horas, preferencialmente em janela interna de 12 horas úteis. Para sustentar esse compromisso, impõe-se organizar a operação com triagem por criticidade, fila única de chamados, escalonamento técnico para ocorrências urgentes e janelas estendidas em períodos de pico. O monitoramento contínuo de indicadores como tempo médio de resposta e taxa de resolução no primeiro contato completa o ciclo de melhoria, alinhando a rotina da administradora à expectativa explícita do seu público.

2.4.5 Ferramentas Importantes em uma Administradora

Tabela 8 - Ferramentas Consideradas Importantes Pelos Moradores

Ferramenta	%
Atendimento via <i>WhatsApp</i>	69,6%
Aplicativo de acesso	63,7%
Relatórios financeiros digitais	66,7%
Envio de boletos/documentos	56,9%
Assembleia online	38,2%
<i>Portal</i> de atendimento	43,1%

Fonte: Elaboração Própria (2025)

As ferramentas mais valorizadas são *WhatsApp*, relatórios digitais e aplicativo, todas com mais de 60% de adesão. Funcionalidades como assembleia online e *portal* aparecem em menor prioridade. Investir em um sistema simples, digital e acessível é mais relevante do que oferecer soluções complexas de baixa adesão.

2.4.6 Valores Percebidos/Desejados

Tabela 9 - Valores Mais Importantes em uma Administradora

Valor	%
Transparência	86,3%
Agilidade	65,7%
Educação e respeito	52,9%
Comprometimento coletivo	55,9%
Empatia e escuta ativa	49%
Acessibilidade	44,1%

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Com base na Tabela 9, observa-se que a transparência ocupa posição central entre os moradores (86,3%), seguida por agilidade (65,7%) e comprometimento com o coletivo (55,9%). Também aparecem com peso relevante educação e respeito (52,9%), empatia e escuta ativa (49,0%) e acessibilidade (44,1%). Em conjunto, esses resultados indicam que a

avaliação da administradora não se limita ao cumprimento de rotinas financeiras: ela passa, sobretudo, pela clareza das informações, pela rapidez de resposta e pela qualidade do relacionamento cotidiano com os condôminos.

A percepção dos síndicos reforça esse direcionamento. Quando questionados se consideram importante que a administradora tenha valores éticos e posicionamento claro (por exemplo, respeito, responsabilidade, fé, empatia), a ampla maioria concorda: 86,7% classificam como essencial e 13,3% consideram importante, ainda que não decisivo, não houve respostas indicando irrelevância do tema. Ou seja, valores organizacionais deixam de ser apenas declarações institucionais e tornam-se critérios efetivos de escolha e permanência do serviço.

2.4.7 Disposição Para Trocar de Administradora

Tabela 10 - Disposição dos síndicos para mudar de administradora

Resposta	%
Sim	40%
Talvez	40%
Não	20%

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Conforme a Tabela 10, observa-se um cenário de alta abertura à substituição da administradora: somados, os respondentes que afirmam ‘Sim’ (40%) e ‘Talvez’ (40%) perfazem 80% da amostra, ao passo que apenas 20% declaram ‘Não’. Em termos interpretativos, a categoria ‘Sim’ indica intenção clara de migração, sugerindo insatisfação atual ou expectativa de ganhos imediatos com a troca. Já o grupo ‘Talvez’ descreve uma predisposição condicional, na qual a decisão tende a depender de evidências concretas de melhor custo-benefício, agilidade de atendimento e transparência, fatores que, em geral, operam como critérios de desempate em mercados com oferta similar de serviços. O contingente ‘Não’, minoritário, aponta para um núcleo de fidelização possivelmente associado a experiências positivas recentes, confiança acumulada ou barreiras de mudança (contratuais, operacionais ou culturais).

A distribuição mostra que muitos síndicos consideram trocar de administradora. Isso indica oportunidade concreta, desde que a proposta entregue resposta rápida, transparência e bom custo-benefício.: existe espaço para captação desde que a proposta apresentada seja percebida como superior nos atributos que importam ao tomador de decisão (p. ex., prazos de resposta formalizados em *SLA*, prestação de contas inteligível e indicadores de desempenho acompanhados). Por outro lado, a presença de 20% de resistência à mudança sinaliza que manutenção de qualidade e relacionamento segue sendo determinante para a retenção, tanto para quem já atende esse público quanto para quem pretende conquistá-lo.

2.5 Análise Segmentada Prática

Tabela 11 - Porte do condomínio × Expectativa de tempo de resposta (síndicos)

Porte	Imediato	Até 24h	Até 48h
Diferentes portes	33,3%	33,3%	33,3%
Grande	100,0%	0,0%	0,0%

Médio	75,0%	0,0%	25,0%
Pequeno	66,7%	33,3%	0,0%

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Ao cruzar porte do condomínio e expectativa de tempo de resposta, aparece um desenho bastante intuitivo. Nos grandes, todas as respostas apontam para retorno imediato (100%), sinal de baixa tolerância a espera. Nos médios, a maioria também quer imediato (75%), com uma parcela menor aceitando até 48 horas (25%). Já nos pequenos, a expectativa se reparte entre ‘imediato’ (66,7%) e ‘até 24 horas’ (33,3%), mostrando um pouco mais de flexibilidade. O grupo ‘diferentes portes’ ficou dividido em partes semelhantes, o que é coerente com a rotina de quem transita por contextos operacionais variados.

Na prática, esse padrão demanda um *SLA* calibrado por porte. Para condomínios grandes, retorno em até 24h (meta interna de 12h úteis), apoio de plantão em períodos críticos (assembleias e virada de mês) e um resumo quinzenal que consolide chamados e providências. Nos médios, vale manter 24 horas como referência, com atualização semanal ao síndico para dar previsibilidade sem inflar a operação. Para os pequenos, até 48 horas funciona bem, privilegiando proximidade, canal direto com o síndico e check-ins rápidos. Para sustentar o arranjo, convém acompanhar mensalmente cumprimento do *SLA*, tempo médio de resposta e resolução no primeiro contato, ajustando rotas quando os picos de demanda cobrarem respostas mais rápidas.

Tabela 12 - Tipo de síndico × Prioridade de melhoria

Item (prioridade)	Síndico morador	Síndico profissional
Atendimento e suporte técnico	14,3%	50,0%
Cobrança e inadimplência	42,9%	25,0%
Comunicação com síndico e moradores	28,6%	25,0%
Gestão financeira e relatórios	14,3%	25,0%
Não percebo fragilidades	57,1%	37,5%
Organização de assembleias	14,3%	25,0%
Qualidade dos prestadores de serviço	14,3%	12,5%
Tempo de resposta	42,9%	50,0%

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Ao analisar as prioridades indicadas pelos respondentes, é importante registrar que a pergunta permitia múltiplas marcações; assim, os percentuais não totalizam 100%, mas expressam a frequência relativa com que cada item foi assinalado dentro de cada perfil. Nesse contexto, observa-se que os síndicos profissionais atribuem destaque a ‘atendimento e suporte técnico’ (50,0%) e ‘tempo de resposta’ (50,0%), sinalizando expectativa por profundidade técnica aliada a celeridade no retorno. Entre os síndicos moradores, sobressaem ‘cobrança e inadimplência’ (42,9%) e ‘tempo de resposta’ (42,9%), além de um contingente maior que não percebe fragilidades (57,1%), o que sugere experiências mais heterogêneas e, em parte, sensação de atendimento adequado às rotinas cotidianas. Em síntese, enquanto os profissionais parecem demandar robustez de processos e suporte especializado, os moradores valorizam agilidade acompanhada de clareza nas rotinas financeiras.

Do ponto de vista gerencial, o desenho recomenda uma oferta segmentada em dois eixos complementares. Para síndicos profissionais, propõe-se um Pacote Técnico composto por *checklists* de manutenção, laudos e pareceres com prazos definidos, fornecedores homologados e procedimentos de *compliance* contratual, garantindo previsibilidade e

respaldo técnico. Para síndicos moradores, recomenda-se um Pacote Relacional, centrado em *WhatsApp Business* com protocolo e histórico de chamados, *SLA* curto, *templates* de respostas e relatórios mensais em linguagem simples. A combinação desses pacotes permite alinhar a entrega às expectativas específicas de cada perfil, preservando a agilidade no atendimento e a transparência das informações, sem perder de vista a consistência técnica exigida na gestão condominial.

Tabela 13 - Faixa etária do morador × Preferência por canal

Faixa etária	<i>WhatsApp</i>	App
≤ 34	93,8%	29,6%
35–44	77,8%	66,7%
≥ 45	91,7%	25,0%

Fonte: Elaboração Própria (2025)

A leitura do cruzamento entre faixa etária dos moradores e canal preferido deve considerar que a pergunta permitia múltiplas marcações; portanto, os percentuais expressam incidência por faixa e não totalizam 100%. Nesse quadro, o *WhatsApp* mantém caráter universal, aparece em todas as faixas com valores iguais ou superiores a 77,8%. O aplicativo (App), por sua vez, ganha força especialmente no grupo de 35–44 anos (66,7%), enquanto se mostra menos utilizado entre ≤34 (29,6%) e ≥45 (25,0%). Em termos práticos, o padrão aponta para a manutenção do *WhatsApp* como canal principal, com o App agregando funções avançadas para o público que de fato o utiliza com mais intensidade.

Do ponto de vista gerencial, a orientação é dupla. Como padrão universal, adota-se o *WhatsApp Business*, com protocolo, histórico e acompanhamento do status dos chamados. Para o segmento de 35–44 anos, recomenda-se reforçar o App com 2ª via de boletos, abertura e acompanhamento de chamados e reservas de áreas, assegurando conteúdo espelhado entre App e *WhatsApp* para evitar divergências informacionais.

2.6 Construção de Indicadores Operacionais (Vínculo Financeiro/Operacional)

Esta subseção define três indicadores simples e acionáveis para acompanhamento mensal da qualidade do serviço e seus reflexos na operação e nas finanças. Para cada indicador, apresenta-se fórmula, meta inicial e procedimento de medição, com regras claras de cálculo e de responsabilização. Recomenda-se divulgar os resultados em um painel mensal e discuti-los em reunião de performance com a equipe e a diretoria.

2.6.1 Índice De Satisfação do Cliente (ISC)

O Índice de Satisfação do Cliente (ISC) sintetiza, em escala de 1 a 5, a percepção do morador sobre sua experiência com a administradora. A construção privilegia as etapas mais sensíveis da jornada de serviços, sem desconsiderar transparência e resolução de demandas, em consonância com a literatura de marketing de serviços, que enfatiza a centralidade da qualidade percebida e da responsividade na satisfação e fidelização (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KOTLER; KELLER, 2012). Os pesos adotados derivam dos achados da pesquisa de mercado realizada em João Pessoa, que apontou prioridade por retorno rápido, clareza de informações e cordialidade no contato.

Quatro perguntas são respondidas em escala *Likert* de 1 ('muito ruim') a 5 ('muito bom'): Atendimento, Agilidade, Transparência e Resolução. Primeiro, calcula-se a média de

cada dimensão no mês; em seguida, aplicam-se os pesos: Atendimento (0,30), Agilidade (0,30), Transparência (0,25) e Resolução (0,15). O ISC mensal resulta da média ponderada:

$$\text{ISC} = 0,30 \cdot \text{Atendimento} + 0,30 \cdot \text{Agilidade} + 0,25 \cdot \text{Transparência} + 0,15 \cdot \text{Resolução}$$

A ênfase em atendimento e agilidade reflete sua influência direta sobre a qualidade percebida em serviços intensivos em contato e no tempo de resposta (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KOTLER; KELLER, 2012). Para gestão, propõe-se meta inicial de $\text{ISC} \geq 4,0$ em até três meses, evoluindo para $\geq 4,2$ em seis meses. Leitura operacional por semáforo: $< 3,6$ (crítico), $3,6-3,9$ (atenção) e $\geq 4,0$ (controle). A mensuração deve ser mensal, por questionário breve enviado por *link* ou *QR Code*, com anonimato e amostra mínima de 10% das unidades do condomínio ou, no mínimo, 30 respostas (prevalece o maior critério) (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). No tratamento, excluem-se respostas incompletas, padronizam-se as quatro questões na escala 1–5, aplica-se a fórmula e publicam-se o ISC do mês e as médias por dimensão. Para orientar intervenções, recomenda-se apresentar cortes por porte do condomínio e por perfil do síndico (profissional/morador) (CHIAVENATO, 2021).

O uso disciplinado do ISC integra-se aos objetivos operacionais e financeiros. Pontuações baixas tendem a associar-se a maior volume de reclamações, atritos na cobrança e risco de troca de administradora; por outro lado, ganhos em agilidade e transparência reduzem o custo de atendimento, favorecem a adimplência e sustentam a retenção (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Na prática, recomenda-se incorporar o ISC a um painel mensal de desempenho, com metas e planos de ação por responsável, fechando o ciclo: medir → informar → corrigir → acompanhar (CHIAVENATO, 2021; DORNELAS, 2021). Quanto ao tratamento de dados pessoais, observar finalidade, minimização e segurança, conforme a LGPD (BRASIL, 2018).

2.6.2 Taxa de Resposta No *SLA* ($\leq 24\text{h}$)

A Taxa de Resposta no *SLA* tem por finalidade acompanhar, de forma contínua, a pontualidade do primeiro retorno dado ao morador ou ao síndico, conforme o compromisso operacional estabelecido. Em termos práticos, o indicador expressa o percentual de solicitações que recebem primeira resposta em até 24 horas úteis a partir da abertura do chamado, permitindo verificar se o padrão de atendimento prometido está sendo efetivamente cumprido.

O indicador é obtido pela relação entre o número de chamados que receberam primeira resposta em $\leq 24\text{h}$ úteis e o total de chamados abertos no mês, multiplicada por 100. Em notação simples:

$$\%SLA_{24h} = (\text{chamados com 1ª resposta em } \leq 24\text{h úteis} \div \text{chamados abertos no mês}) \times 100.$$

Para garantir comparabilidade ao longo do tempo, adota-se:

- Horas úteis: considerar, por exemplo, 8h–18h, de segunda a sexta; chamados abertos fora do expediente passam a contar a partir do próximo dia útil.
- Primeira resposta válida: deve ser mensagem individualizada e útil (não apenas recibo automático ou resposta genérica).
- Base de cálculo: excluir cancelamentos feitos pelo solicitante e duplicidades.

Metas e leitura operacional. Propõe-se meta inicial de $\geq 85\%$ no primeiro trimestre, elevando a $\geq 90\%$ no segundo. Para acompanhamento mensal, recomenda-se um semáforo simples: $< 80\%$ (vermelho); $80-84\%$ (amarelo); $\geq 85\%$ (verde).

- Procedimento de medição (mensal).
- Extrair do sistema de chamados os campos data/hora de abertura e data/hora da primeira resposta, aplicando as regras acima.
 - Publicar a taxa do mês, o tempo médio da primeira resposta (em horas úteis) e a distribuição por porte do condomínio.
 - Registrar as principais causas de atraso (ex.: fila, dependência de terceiros, ausência de documentos) e o plano de ação correspondente.

Conexão com a gestão financeira e operacional. O cumprimento do *SLA* reduz retrabalho, ligações repetidas e insatisfação, favorecendo melhor desempenho no ISC e contribuindo para menor custo por contato. Em paralelo, melhora a previsibilidade do atendimento e reforça a confiança na rotina de prestação de serviços.

2.6.3 Índice de Transparência Financeira (ITF)

O ITF tem por finalidade acompanhar, de forma contínua, a clareza percebida pelos moradores em relação à prestação de contas do condomínio e ao acesso a documentos (boletos, relatórios e extratos). Trata-se de um indicador simples, voltado a traduzir em número o quanto a informação financeira é, de fato, fácil de encontrar e entender no dia a dia.

Definição e cálculo. O ITF representa o percentual de moradores que afirmam ser ‘fácil’ ou ‘muito fácil’ acessar e compreender as informações financeiras. Em termos operacionais, calcula-se pela razão entre o número de respostas ‘fácil/muito fácil’ e o total de respostas válidas do período, multiplicada por 100:

$$\text{ITF} = (\text{n}^\circ \text{ de respostas 'fácil/muito fácil'} \div \text{n}^\circ \text{ total de respostas válidas}) \times 100.$$

Propõe-se meta inicial de $\geq 80\%$ em três meses, avançando para $\geq 85\%$ em seis meses. Para a leitura mensal, utiliza-se um semáforo simples: $< 70\%$ (vermelho), 70–79% (amarelo) e $\geq 80\%$ (verde). Esses patamares facilitam a priorização de ações corretivas quando a percepção de transparência fica aquém do desejado.

A mensuração deve ser mensal, por meio de uma pergunta direta inserida na pesquisa curta enviada aos moradores: ‘É fácil acessar e entender as contas e relatórios do seu condomínio?’ (escala de 4 pontos). Recomenda-se publicar o ITF geral e os resultados por porte do condomínio, anexando um *link* fixo para o ‘Kit de Transparência’ (relatório mensal em linguagem simples, glossário de termos e instruções de acesso aos documentos). Esse material de apoio padroniza a forma de comunicar e reduz ambiguidade na leitura dos números.

Elevar o ITF costuma reduzir dúvidas de cobrança, diminuir atritos em assembleias e encurtar o tempo gasto com explicações repetidas. No médio prazo, maior transparência tende a apoiar a gestão da inadimplência e a aprovação de orçamentos, ao tornar mais clara a destinação de recursos e os critérios de despesas. Por isso, recomenda-se integrar o ITF ao painel mensal de desempenho, com responsáveis definidos e plano de ação quando o indicador cair em amarelo ou vermelho.

2.6.4 Rotina de Acompanhamento dos Indicadores

Para que os indicadores cumpram seu papel de orientar a gestão, é essencial instituir uma rotina clara de acompanhamento. Em primeiro lugar, recomenda-se definir calendário e responsáveis: os resultados devem ser consolidados até o 5º dia útil de cada mês, com alocação explícita de responsáveis. Atendimento responde pelo *SLA*, financeiro/Backoffice

pelo ITF e Pesquisa/Qualidade pelo ISC. Essa definição evita lacunas de responsabilidade e facilita a pronta correção de rumo quando necessário.

A transparência interna é outro pilar. O painel mensal deve exibir, de forma simples, o valor do mês, a meta, a tendência trimestral (sugerem-se médias móveis de três meses) e, sempre que o resultado ficar abaixo do esperado, as ações corretivas previstas, com prazos e responsáveis. Dessa forma, a equipe visualiza não apenas o desempenho pontual, mas também a direção do movimento ao longo do tempo.

Na hora de transformar números em ação, a segmentação é decisiva. Os resultados precisam ser lidos por porte do condomínio e por perfil do síndico. Quando um segmento aparecer em vermelho ou âmbar, abre-se um plano de melhoria específico para aquele público, evitando medidas genéricas que pouco efeito produz sobre a dor real.

O ciclo de melhoria contínua deve ser explícito e breve: para cada indicador em vermelho, (i) identificar a causa, (ii) definir o responsável e o prazo para correção e (iii) rever o impacto na apuração seguinte. Esse encadeamento simples, identificar, agir, verificar, garante disciplina de execução e aprendizado mês a mês.

Por fim, é recomendável integrar o painel de qualidade (ISC, *SLA*, ITF) com métricas financeiras e operacionais relevantes, como inadimplência, custo de atendimento e retenção (renovações). Essa ponte evidencia ganhos econômicos associados à melhoria do serviço e ajuda a priorizar iniciativas com melhor relação impacto–esforço.

Para preservar a comparabilidade histórica, mantenham-se as mesmas perguntas ao longo do tempo, a mesma escala (1–5) no ISC e as mesmas regras de apuração do *SLA* (horas úteis, definição de primeira resposta e exclusões). Se ajustes forem necessários, registre-se a data da mudança e, quando aplicável, recalcule-se a série a partir do novo padrão, garantindo que as leituras futuras permaneçam coerentes e úteis para a tomada de decisão.

2.7 Síntese SWOT Baseada em Dados

A seguir apresenta-se a matriz SWOT construída exclusivamente a partir dos resultados do estudo. Para cada item, indica-se a evidência numérica e a tabela de origem.

2.7.1 Forças

- Transparência valorizada pelos moradores (86,3%), eixo central de confiança. (Tabela 9)
- Adoção ampla de canais digitais: *WhatsApp* acima de 77,8% em todas as faixas etárias (ex.: $\leq 34 = 93,8\%$; $\geq 45 = 91,7\%$), favorecendo comunicação ágil. (Tabela 13)

2.7.2 Fraquezas

- Comunicação como principal dor entre moradores (51%), seguida de assembleias (28,4%) e prestação de contas (22,5%). (Tabela 5)
- Alta exigência por celeridade por parte dos síndicos (predomínio de imediato/24h), o que eleva o risco de insatisfação quando a operação atrasa. (Tabelas 7 e 11)
- Pressão por suporte e agilidade nas prioridades dos síndicos (profissionais e moradores), com diferenças de ênfase. (Tabela 12)

2.7.3 Oportunidades

- Mercado contestável: 80% dos síndicos consideram trocar (40% ‘Sim’ + 40%

‘Talvez’). (Tabela 10)

- Alinhamento entre valores e proposta de gestão: moradores priorizam transparência (86,3%) e agilidade (65,7%) — atributos diretamente endereçados por *SLA* claro e prestação de contas inteligível. (Tabela 9)
- Segmentação factível: diferenças por porte e perfil do síndico permitem *SLA* por porte e pacotes de serviço adequados. (Tabelas 11 e 12)

2.7.4 Ameaças

- Régua alta nos condomínios grandes: expectativa de resposta imediata generalizada, com baixa tolerância a atrasos. (Tabela 11)
- Núcleo de fidelização/resistência: 20% não pretendem trocar, exigindo diferenciais claros para superação da inércia. (Tabela 10)
- Heterogeneidade entre síndicos moradores (ex.: parcela que ‘não percebe fragilidades’), o que pode elevar o custo de aquisição em segmentos satisfeitos. (Tabela 12)

Os dados sustentam uma proposta centrada em *SLA* efetivo, comunicação estruturada via *WhatsApp* e transparência aplicada (relatórios claros e acessíveis). A execução deve atacar as dores recorrentes, tempo de resposta e consistência da comunicação, sob pena de não atender à régua dos condomínios grandes. A segmentação por porte (*SLA* escalonado) e por perfil do síndico (Pacote Técnico vs. Pacote Relacional) permite capturar oportunidades sem dispersar esforço.

2.8 Interpretação Gerencial e Recomendações Práticas (Roteiro de Implantação)

Esta subseção converte o diagnóstico apresentado em 2.5 em um plano de execução com rotinas, metas e responsabilidades. Não se retomam percentuais aqui; quando houver diferenciação por porte ou perfil de síndico, adota-se a segmentação já definida naquela seção. O objetivo é orientar a implementação de modo contínuo, com critérios claros de acompanhamento e ajustes.

2.8.1 Plano Tático (0–6 Meses)

No curto prazo, a prioridade é organizar o atendimento e a comunicação para que o tempo de resposta pactuado seja cumprido com regularidade. Propõe-se a adoção de fila única de chamados, tendo o *WhatsApp Business* como porta principal e o *App/Portal* como repositório de histórico e funções avançadas. As mensagens devem gerar protocolo automático, ficar registradas no histórico do condomínio e utilizar modelos de resposta por tipo de demanda, reduzindo variação entre atendentes. Quando o calendário indicar períodos críticos (assembleias e viradas de mês), recomenda-se ativar plantão previamente anunciado aos síndicos. A primeira resposta deve observar meta interna em horas úteis, preservando a coerência com o desenho por porte constante em 2.5.

Em paralelo, sugere-se instituir o *Kit* de Transparência mensal, com relatório em linguagem simples, síntese por centro de custo, status de demandas e instruções de acesso a documentos. O material deve ser validado com o síndico antes da divulgação aos moradores, de modo a evitar retrabalho e harmonizar a comunicação do condomínio. Para dar previsibilidade à gestão, recomenda-se colocar em produção os indicadores ISC, %*SLA*_24h e ITF, com fechamento até o 5º dia útil. O painel mensal deve apresentar o valor do mês, a meta e a tendência (média de três meses), além do responsável por eventuais ações corretivas.

A oferta, por sua vez, deve refletir as diferenças observadas no estudo. Propõe-se operar dois pacotes: o Pacote Técnico, voltado a síndicos profissionais (*checklists* de manutenção, pareceres e laudos com prazos, fornecedores homologados e procedimentos de *compliance* contratual), e o Pacote Relacional, voltado a síndicos moradores, *WhatsApp Business* com protocolo e histórico, *SLA* curto, modelos de resposta e relatórios mensais em linguagem clara). A aplicação de cada pacote, bem como a parametrização do *SLA*, segue a segmentação apresentada em 2.5.

Para sustentar o conjunto, recomenda-se uma disciplina operacional simples, inspirada nos 5S de escritório, metodologia de organização que, em termos práticos, ajuda a eliminar excessos, ordenar materiais e rotinas, manter limpeza/inspeção constantes, padronizar procedimentos e cultivar disciplina cotidiana, reduzindo perdas de tempo, retrabalho e risco de extravio de documentos (CHIAVENATO, 2021; LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Nesse espírito, é oportuno padronizar caixas de entrada e rotas de escalonamento, limpar filas em ritos breves (diários ou semanais) e empregar modelos de resposta; tais rotinas diminuem a variação do processo, tornam visíveis os gargalos e estabilizam o tempo de resposta em serviços intensivos em contato (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Por fim, convém formalizar um checklist de implantação para novos condomínios (cadastros, canais, regras de *SLA*, calendário de comunicações e contatos de emergência), com aceite expresso do síndico e prazos definidos para cada etapa, em linha com a lógica de melhoria contínua e padronização de processos (TIDD; BESSANT, 2008; CHIAVENATO, 2021).

2.8.2 Plano Estratégico (6–24 Meses)

No horizonte de médio prazo, a recomendação é consolidar um posicionamento ancorado em ‘transparência e resposta rápida com governança mensurável’, sustentado por casos documentados e pelos *KPIs* do painel. O portfólio deve permanecer segmentado por porte e perfil, com uma política de preços que explicita níveis de *SLA* e itens inclusos (relatórios, plantão, prazos de laudo), evitando ambiguidades na contratação. Quanto a pessoas e parcerias, sugere-se um programa contínuo de capacitação (comunicação com o cliente e gestão de filas) e a celebração de acordos técnicos com prazos de entrega definidos (jurídico, engenharia, contábil), para dar previsibilidade às demandas especializadas. Em tecnologia, recomenda-se evoluir para modelo *omnichannel* (*WhatsApp* e *App/Portal* com conteúdo espelhado), integrando o painel de qualidade a indicadores de inadimplência, custo de atendimento e retenção; essa integração permite priorizar iniciativas com base em impacto operacional e econômico, e não apenas em percepções pontuais.

2.8.3 Priorização (Impacto × Esforço)

Considerando o custo de implantação e o potencial de melhora percebida pelo usuário, quatro ações devem abrir o ciclo: fila única com *WhatsApp Business* (reduz tempo de resposta e retrabalho), *Kit* de Transparência mensal (qualifica a prestação de contas e reduz dúvidas recorrentes), painel de indicadores com ISC, %*SLA*_24h e ITF (cria rotina de acompanhamento e permite ação por segmento) e lançamento dos pacotes Técnico e Relacional (alinha a entrega às expectativas de cada perfil, facilitando inclusive a argumentação comercial). As demais iniciativas podem ser escaladas após a estabilização dessas frentes.

2.8.4 Governança e Acompanhamento

A execução requer responsáveis definidos por indicador e por frente de trabalho, com reuniões quinzenais para acompanhamento de filas e pendências, e reuniões mensais para revisão do painel e dos planos de ação. Sempre que um recorte por porte ou perfil ficar abaixo da meta, o procedimento deve ser claro: identificar a causa, designar responsável e prazo, e revisar o impacto na apuração seguinte. A documentação de regras (*SLA*, modelos, fluxos) precisa ser versionada, de modo a preservar a comparabilidade histórica dos indicadores e permitir ajustes bem registrados.

2.8.5 Riscos e Medidas De Mitigação

Alguns riscos são previsíveis e podem ser tratados desde o início: picos de demanda (mitigados por plantões e modelos de resposta), dependência de terceiros (acordos com prazos e rotas de escalonamento), adoção do aplicativo (com materiais de apoio e suporte inicial) e qualidade de fornecedores (homologação, avaliação periódica e substituição quando necessário). A rotatividade interna pode ser reduzida com trilhas de treinamento e manuais de operação atualizados.

2.8.6 Comunicação Com Síndicos e Moradores

A comunicação deve seguir *templates* padronizados, linguagem clara e canais definidos. O *WhatsApp Business* permanece como porta de entrada, enquanto o *App/Portal* concentra histórico e funções; o espelhamento de conteúdo entre os dois evita divergências e reduz a necessidade de retrabalho. Com esse arranjo, o condomínio sabe onde procurar informação, a equipe opera com critérios comuns e os resultados, medidos no painel, retroalimentam o processo de melhoria.

2.9 Limitações da Análise e Implicações Para a Validade

Os resultados apresentados devem ser lidos à luz de algumas limitações do estudo. A amostra por conveniência não garante representatividade estatística do universo de síndicos e moradores de João Pessoa–PB. Em pesquisas desse tipo, é comum o viés de autoseleção: tendem a responder perfis mais engajados ou com opiniões mais fortes, positivas ou negativas. Soma-se a isso o *n* reduzido entre síndicos, que restringe comparações finas por porte e tipo de gestão e aumenta a chance de flutuações amostrais.

O instrumento baseia-se em autorrelato e escalas do tipo *Likert*. Embora adequadas para captar percepções, estão sujeitas a desejabilidade social (respostas ‘socialmente corretas’) e a diferenças de interpretação entre respondentes. Em algumas questões de múltipla escolha, os percentuais expressam incidência e não somam 100%, o que demanda cuidado na leitura. Além disso, o recorte transversal (coleta em um único momento) não permite inferir causalidade nem estabilidade no tempo; resultados podem variar com sazonalidades (p. ex., calendário de assembleias) ou fatos pontuais. A predominância de coleta digital também pode favorecer perfis mais conectados. Não houve pós-estratificação para corrigir possíveis desbalanceamentos por porte ou tipo de condomínio.

Em termos de validade, cabe registrar quatro pontos. Primeiro, quanto à validade externa, os achados não devem ser extrapolados automaticamente para todo o mercado: tratam-se de indicações de tendência que orientam decisões, desde que consideradas as especificidades de cada condomínio (perfil dos moradores, porte, histórico de gestão). Segundo, no plano da validade interna, o desenho transversal da pesquisa não autoriza inferências causais; o que se observa são associações e padrões de coocorrência entre variáveis, úteis para a prática, mas insuficientes para afirmar causa e efeito. Terceiro, no

tocante à validade de construto, as dimensões analisadas foram operacionalizadas por meio de perguntas curtas em escala; na ausência de testes formais de confiabilidade e de validação mais abrangentes, os índices devem ser lidos como proxies de percepção, e não como medidas exaustivas do fenômeno. Por fim, no domínio da conclusão estatística, convém prudência na leitura de diferenças entre subgrupos com poucos casos: variações modestas podem refletir flutuação amostral, e não um efeito substantivo.

Para aumentar a robustez, recomenda-se: (i) amostragem probabilística ou, ao menos, quotas/pós-estratificação por porte, tipo de condomínio e perfil do respondente; (ii) ampliar o n de síndicos, permitindo cortes mais precisos; (iii) realizar ondas trimestrais ou semestrais para observar tendência e reduzir efeitos sazonais; (iv) triangular com dados operacionais (*SLA*, taxa de resolução, inadimplência), diminuindo a dependência exclusiva de percepções; (v) incluir módulo qualitativo (entrevistas ou grupos focais) para aprofundar motivações e barreiras; e (vi) pré-testar o questionário e aferir confiabilidade das escalas antes de uma aplicação ampliada. Esses ajustes elevam a validade e a utilidade gerencial dos achados, preservando o caráter aplicado da pesquisa.

3. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

3.1 Apresentação do Projeto Estratégico

A administração estratégica é determinante na gestão condominial porque converte um ambiente com múltiplos atores, prazos rígidos e alta exigência por transparência em direção, prioridades e processos. Na prática, o ciclo planejar–organizar–dirigir–controlar oferece o encadeamento necessário para definir metas, distribuir responsabilidades e monitorar resultados, garantindo coerência entre proposta e entrega (CHIAVENATO, 2021). Do ponto de vista de mercado, a estratégia orienta segmentação, posicionamento e diferenciação — isto é, escolher a quem servir, com qual promessa de valor e por quais evidências verificáveis (prazos de resposta, canais, relatórios), preservando foco no cliente e sustentabilidade competitiva (KOTLER; KELLER, 2012).

Aplicando esse referencial, o projeto estratégico da KADOSH se organiza em três frentes: (i) posicionamento centrado em transparência e resposta ágil; (ii) operação por processos e indicadores, com rotinas claras de atendimento e prestação de contas; e (iii) melhoria contínua, apoiada por soluções digitais que reduzam atritos e padronizem a experiência. As escolhas decorrem do diagnóstico com síndicos e moradores em João Pessoa–PB, que aponta preferência por canais instantâneos, expectativa de retorno em janelas curtas e valorização explícita da clareza informacional. Em síntese, a KADOSH utiliza a administração estratégica como ponte entre o que o cliente valoriza e o que a operação entrega, alinhando objetivos, processos e métricas para sustentar diferenciação e eficiência (CHIAVENATO, 2021; KOTLER; KELLER, 2012).

3.2 Definição do Negócio (Visão Distorcida × Estratégia Real)

Em serviços, definir o negócio vai além do rótulo ‘administradora de condomínios’: envolve quem é o cliente, qual problema central será resolvido e quais evidências comprovam a entrega (prazos, canais, relatórios) (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006). A seguir, contrasta-se a percepção tradicional do setor com a proposta estratégica da KADOSH, alinhada ao diagnóstico local e à lógica de experiência do cliente.

Quadro 1 - Visão distorcida (convencional) × Estratégia real (KADOSH)

Dimensão	Visão distorcida (convencional)	Estratégia real (KADOSH)
Definição do negócio	‘Cobrança e papelada.’	Gestão de relacionamento e finanças com prazos, clareza e histórico rastreável.
Cliente central	‘Condomínio’ (abstrato).	Síndico e moradores com necessidades distintas (segmentação por porte e perfil).
Proposta de valor	‘Cumprir rotinas legais.’	Transparência + resposta ágil como promessa mensurável (<i>SLA</i> e relatórios).
Evidências de qualidade	‘Entrega quando possível.’	<i>SLA</i> de primeira resposta, status do chamado e relatório mensal inteligível.
Comunicação	Reativa, fragmentada, dependente de telefonemas.	Canal principal no <i>WhatsApp Business</i> integrado a <i>App/Portal</i> (conteúdo espelhado).
Prestação de contas	Linguagem técnica e documentos dispersos.	Relatório claro e padronizado, com anexos e glossário (acesso fácil).
Tecnologia	Sistemas isolados e uso eventual.	Fluxo digital ponta a ponta: registro, histórico, indicadores e governança de dados.
Métricas	Foco em tarefas concluídas.	Indicadores-chave de experiência e operação (tempo de resposta, satisfação, transparência).
Posicionamento	‘Mais uma administradora.’	Serviço orientado ao cliente, com diferenciais verificáveis na entrega.

Fonte: Elaboração Própria (2025)

A empresa redefine o negócio como serviço de gestão relacional e financeira com padrão de evidência, substituindo a visão burocrática por um arranjo que combina posicionamento claro (transparência e velocidade) e entrega mensurável (*SLA*, comunicação estruturada e relatórios que o cliente entende), coerente com a lógica de valor em serviços e com a orientação para o cliente (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

3.3 Identidade Organizacional

3.3.1 Missão da Empresa

Quadro 2 - Questões para Definir a Missão da Empresa

Questão	Resposta
Setor em que a empresa atua	Administração e gestão de condomínios residenciais.
Problema central que resolvemos	Rotinas administrativas e financeiras dispersas, comunicação pouco clara e prazos de retorno irregulares.
O que entregamos (proposta de valor)	Organização do dia a dia condominial com transparência, agilidade e atendimento humanizado.
Para quem (segmentos prioritários)	Síndicos e moradores de condomínios pequenos e médios na Paraíba.
Como entregamos (princípios operacionais)	Processos padronizados, prestação de contas compreensível, canais digitais integrados (<i>WhatsApp/App</i>) e prazos definidos de resposta.
Onde atuamos (escopo geográfico)	João Pessoa e demais municípios da Paraíba.
Diferenciais	Transparência aplicável (relatório claro e acesso a documentos), resposta ágil, proximidade com o síndico e processos organizados com histórico e rastreabilidade.
Missão da empresa	‘Oferecer gestão condominial ética, eficiente e acolhedora, promovendo transparência, organização e confiança nas relações internas dos condomínios.’

A missão apresenta o propósito da KADOSH de administrar condomínios com ética, eficiência e acolhimento, garantindo transparência, organização e confiança nas relações. Em serviços, propósito só se sustenta quando vira rotina: padronização de processos, clareza informacional e estabilidade de prazos, elementos que reduzem variação e elevam a qualidade percebida pelo usuário (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Como direcionador gerencial, a missão ancora o ciclo de planejar–organizar–dirigir–controlar, transformando princípios em metas e responsabilidades (CHIAVENATO, 2021).

3.3.2 Visão 2030

‘Ser a administradora de referência na Paraíba pela combinação de transparência, agilidade e atendimento humanizado, sustentada por processos organizados e relações de respeito.’

A visão define um futuro desejado e plausível. Em termos de gestão, esse enunciado orienta prioridades: prestação de contas compreensível, tempos de resposta curtos e experiência consistente em todos os pontos de contato, o que fortalece posicionamento e diferenciação competitiva (KOTLER; KELLER, 2012). Ao mesmo tempo, exige disciplina operacional para que a promessa seja percebida no dia a dia e não apenas comunicada (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

3.3.3 Valores Institucionais

Os valores são integridade, transparência responsável, respeito e acolhimento, agilidade com responsabilidade, disciplina de processos e serviço

A integridade é o alicerce da atuação da KADOSH e expressa o compromisso de fazer o certo mesmo na ausência de vigilância. No cotidiano, isso significa cumprir acordos, admitir falhas sem subterfúgios e evitar conflitos de interesse na contratação de serviços e na gestão de recursos do condomínio. A integridade também se traduz no zelo por dados e documentos, preservando a confidencialidade quando necessário e registrando decisões de forma rastreável. Para que não permaneça apenas no plano declaratório, a empresa adota um código de conduta, realiza dupla checagem de despesas e contratos e mantém canal formal para relatos de inconformidades, garantindo tratamento adequado a cada caso.

A transparência responsável orienta a comunicação e a prestação de contas. Mais do que disponibilizar números, trata-se de torná-los compreensíveis e acessíveis, sem expor informações sigilosas. Essa diretriz se materializa em relatórios mensais padronizados, escritos em linguagem clara, com síntese de receitas e despesas, anexos comprobatórios e ligação direta com o repositório de documentos do condomínio. Decisões relevantes são justificadas de modo objetivo e o histórico de chamados permanece acessível ao síndico, coibindo ‘meias-verdades’ e assegurando que cada morador saiba onde encontrar as informações necessárias para acompanhar a vida financeira do condomínio.

O valor respeito e acolhimento define a qualidade das interações. Administrar também é cuidar de relações; por isso, a KADOSH se compromete com escuta atenta, comunicação cordial e respostas que efetivamente atendam à demanda apresentada. Casos sensíveis, como ocorrências de segurança ou problemas que afetam serviços essenciais, recebem prioridade, e as mensagens evitam jargões técnicos, favorecendo o entendimento de todos. O andamento de cada solicitação é atualizado até a solução, reduzindo ruídos e retrabalho. Internamente, a equipe trabalha com roteiros de atendimento e revisa periodicamente situações críticas para

aprender com elas e elevar o padrão de serviço.

A agilidade com responsabilidade procura equilibrar rapidez e qualidade. O primeiro retorno é dado dentro da janela pactuada, respeitando a triagem por criticidade e o escalonamento quando necessário. Não se fazem promessas de prazo inexecutáveis, nem se encerram chamados sem resolução; a prioridade é oferecer respostas úteis e verdadeiras, com atualização de status até a conclusão. A rotina inclui fila única de atendimento, plantões previamente comunicados em períodos de pico e acompanhamento sistemático do cumprimento dos prazos, de modo que a busca por velocidade não comprometa a consistência do que é entregue.

Por fim, a disciplina de processos e serviço traduz o respeito ao coletivo por meio da organização. Processos bem definidos protegem pessoas e patrimônio; por isso, a KADOSH opera com fluxos claros do ‘pedido à entrega’, *checklists* para manutenção e compras, versionamento de documentos e responsáveis e prazos definidos para cada etapa. O calendário de assembleias, relatórios e devolutivas é divulgado com antecedência e cumprido, oferecendo previsibilidade a síndicos e moradores. A revisão periódica das rotinas críticas, com registro de aprendizados e correções, sustenta a melhoria contínua e evita a repetição de falhas.

3.4 Políticas Organizacionais Para Stakeholders

A política de relacionamento da KADOSH foi desenhada para sustentar uma operação enxuta, com gestão direta da fundadora e apoio progressivo de assistente administrativo e parceiros técnicos (contabilidade, jurídico e rede de prestadores de serviços). Em serviços, a qualidade percebida nasce do contato e das evidências tangíveis do processo, prazos cumpridos, clareza informacional e consistência das rotinas, de modo que cada público requer diretrizes próprias e mecanismos de acompanhamento que liguem promessa e entrega (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KOTLER; KELLER, 2012).

No vínculo com os síndicos, a prioridade é assegurar governança e previsibilidade. O atendimento é centralizado em canal direto, com primeira resposta dentro da janela pactuada e escalonamento imediato para ocorrências críticas. A cada mês, a administradora entrega relatório gerencial em linguagem clara, com síntese de receitas, despesas, caixa, inadimplência e status das demandas, preservando o acesso permanente aos documentos de suporte. Um calendário anual de assembleias, manutenções e prestações de contas organiza a agenda comum, e reuniões de acompanhamento, mensais ou bimestrais, conforme o porte, registram pauta e decisões, reduzindo ruídos e facilitando a tomada de decisão. Quando o síndico é profissional, intensifica-se o suporte técnico, com *checklists*, prazos e *compliance* contratual; quando é morador, a mediação comunicacional ganha peso, favorecendo explicações simples e devolutivas que façam sentido no cotidiano do condomínio (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Com os condôminos, a política combina transparência responsável, respeito e acessibilidade digital. Os canais oficiais, *WhatsApp Business* e *App/portal*, mantêm conteúdo espelhado e histórico de atendimento, evitando contradições e permitindo que cada morador acompanhe a evolução do seu chamado. A prestação de contas privilegia a compreensão: resumos mensais em linguagem direta, glossário de termos e *links* para os documentos de apoio. O tratamento de dados pessoais observa a LGPD, com uso por finalidade, minimização do que é coletado e resposta a solicitações de titulares dentro de prazos definidos, de forma a proteger a privacidade sem comprometer a informação necessária à gestão (BRASIL, 2018; KOTLER; KELLER, 2012).

A relação com fornecedores e prestadores apoia-se na integridade e no padrão técnico. A seleção envolve homologação documental e verificação de referências; os contratos

definem escopo, prazos, critérios de medição e cláusulas de proteção de dados quando aplicável. O desempenho é acompanhado periodicamente, com planos de ação quando houver desvios e manutenção de alternativas para serviços críticos. Essa disciplina reduz a variabilidade do serviço entregue ao morador e protege a reputação do condomínio e da administradora (CHIAVENATO, 2021; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

No campo dos colaboradores, equipe própria e parceiros dedicados, as políticas tornam os valores institucionais operacionais. A integração inclui código de conduta, rotinas de comunicação clara e uso dos sistemas; as trilhas de capacitação contemplam gestão de filas, mediação de conflitos e prestação de contas. Reuniões de operação, em ciclos curtos, permitem identificar gargalos e ajustar a carga de trabalho; mensalmente, um painel com indicadores de satisfação, cumprimento de prazos e percepção de transparência sustenta a conversa sobre desempenho e aprendizagem. Comportamentos alinhados, integridade, acolhimento, disciplina de processo, são reconhecidos como parte do padrão esperado (CHIAVENATO, 2021; KOTLER; KELLER, 2012).

Em relação à comunidade, a KADOSH adota um enfoque educativo e preventivo. Conteúdos sobre convivência, regras de uso de áreas comuns, segurança e boas práticas ambientais são disponibilizados pelos canais digitais, em linguagem objetiva. Sempre que possível, prioriza-se o engajamento com iniciativas locais, campanhas de coleta seletiva, economia de água e energia, e o cuidado com a exposição de dados pessoais em comunicados coletivos, preservando a imagem de moradores e colaboradores (BRASIL, 2018).

Para integrar essas frentes, a empresa mantém instrumentos de governança simples e eficazes: manual do condomínio com políticas e fluxos, catálogo de fornecedores homologados, matriz de responsabilidades que explicita o papel da fundadora, do assistente e dos parceiros técnicos, e um painel mensal com indicadores de qualidade e prazos. Resultados abaixo do padrão acionam plano de ação com responsável e prazo, e uma revisão anual atualiza documentos e calibra metas. Assim, políticas, estrutura e parcerias se convertem em uma experiência consistente para quem contrata e para quem usa o serviço, condição central para diferenciação e fidelização no mercado de serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KOTLER; KELLER, 2012).

3.5 Diagnóstico Estratégico

A leitura do ambiente competitivo da gestão condominial evidencia um setor de serviços com entrada relativamente fácil, sustentado por soluções tecnológicas acessíveis e estruturas operacionais enxutas. Esse quadro favorece a chegada de novos prestadores, mas, ao mesmo tempo, desloca a vantagem para a capacidade de padronizar rotinas, cumprir prazos e tangibilizar qualidade, em outras palavras, transformar promessas em evidências percebidas no contato diário com o cliente (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KOTLER; KELLER, 2012). Nessa lógica, a atratividade do mercado deixa de depender apenas de recursos físicos e passa a residir, sobretudo, na consistência dos processos e na reputação construída ao longo do tempo.

Do lado da demanda, síndicos e condomínios formam um público com poder de barganha elevado: comparam propostas, esperam celeridade no retorno e valorizam transparência na prestação de contas. Em serviços, clientes com parâmetros claros de avaliação, prazos, relatórios compreensíveis, canais sem atrito, tendem a migrar quando percebem coerência entre promessa e entrega (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Isso impõe uma disciplina de execução: confirmação de recebimento, primeira resposta dentro da janela pactuada e documentação do histórico até a solução, de forma que a experiência do usuário seja previsível e verificável mês a mês.

Quanto aos insumos da entrega, fornecedores críticos, engenharia, elevadores,

jurídico, podem elevar custos de substituição se não houver contratos com escopo, prazos e critérios de aceite bem definidos. Ao estruturar homologação, métricas de desempenho e opções de contingência, a administradora reduz a dependência de terceiros e protege a estabilidade do serviço a jusante, onde a percepção do morador se forma (CHIAVENATO, 2021). Em paralelo, a ameaça de substitutos não se limita a outras administradoras: a autogestão e o uso isolado de aplicativos disputam espaço. Ambos tendem a incorrer em custo oculto quando faltam governança e processo; por isso, a diferenciação efetiva nasce da orquestração entre tecnologia, rotinas e ‘provas’ tangíveis de qualidade (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A rivalidade no mercado local é intensa e, muitas vezes, ancorada em portfólios similares. Nessa circunstância, a competição migra para atributos de experiência: tempo de resposta, clareza informacional, consistência do suporte e cordialidade no atendimento. Em termos gerenciais, isso exige alinhar estratégia e operação: aquilo que se comunica precisa, de fato, aparecer nos artefatos que o cliente enxerga, relatórios que se entende, prazos cumpridos e acesso simples a documentos, sob pena de a proposta perder credibilidade (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A SWOT consolidada no Capítulo 2 reforça esse diagnóstico e orienta escolhas. As forças concentram-se na aderência entre o que o público valoriza (transparência, agilidade, canais digitais) e a proposta de entrega, enquanto as fraquezas remetem a pontos sensíveis de execução, como regularidade do tempo de resposta e consistência da comunicação. As oportunidades decorrem de um mercado disposto a trocar quando a proposta é percebida como superior e da possibilidade de segmentar por porte e perfil de síndico, ajustando níveis de serviço e linguagem. As ameaças, por sua vez, envolvem a régua mais alta em condomínios grandes, a existência de núcleos fidelizados e a proliferação de promessas semelhantes. Ao conectar esses quadrantes a decisões práticas, evita-se repetir percentuais e, ao invés disso, converte-se o diagnóstico em critério de ação.

Quadro 3 - Matriz SWOT da KADOSH

FORÇAS	FRAQUEZAS
Transparência valorizada e central na escolha do serviço. Evidência: valores dos moradores. (Tab. 8)	Tempo de resposta é o ponto mais crítico percebido pelos síndicos. Evidência: índice de serviço. (Tab. 10)
Adoção consolidada de canais digitais (<i>WhatsApp</i> como padrão). Evidência: preferência de canais por faixa etária. (Tab. 12)	Comunicação/suporte oscila em consistência. Evidência: índice de serviço. (Tab. 10)
Base técnica avaliada positivamente como alicerce da operação. Evidência: conhecimento técnico. (Tab. 10)	Diferenças de expectativa entre perfis de síndico exigem linguagem/entrega distintas. Evidência: prioridades por tipo. (Tab. 11)
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Alta abertura à troca quando a proposta é superior (mercado contestável). Evidência: disposição para mudar. (Tab. 9)	‘Régua’ elevada nos condomínios grandes (baixa tolerância a atrasos). Evidência: porte × tempo. (Tab. 10)
Alinhamento entre o que o público valoriza (transparência e agilidade) e a proposta da KADOSH. Evidência: valores dos moradores. (Tab. 8)	Núcleo de fidelização/resistência que demanda diferenciais claros. Evidência: disposição para mudar. (Tab. 9)
Segmentação viável por porte e perfil (<i>SLA</i> escalonado; pacotes Técnico/Relacional). Evidência: cruzamentos e prioridades. (Tabs. 10 e 11)	Heterogeneidade entre síndicos moradores pode elevar custo de aquisição em segmentos satisfeitos. Evidência: ‘não percebo fragilidades’. (Tab. 11)

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Em termos de encaminhamento estratégico, o posicionamento recomendado é o de ‘gestão transparente e ágil com governança mensurável’. Isso significa prometer apenas o que se consegue provar todos os meses: prazos formalizados por segmento de cliente, relatório gerencial inteligível, histórico acessível e indicadores de acompanhamento. O portfólio deve materializar a segmentação já validada: um trilha mais técnico para síndicos profissionais, com *checklists*, laudos, *compliance* e rede homologada, e um trilha relacional para síndicos moradores, com comunicação simples, protocolos claros e atualização de status. Na operação, ritos e artefatos precisam blindar as fragilidades mapeadas: fila única de chamados, plantões em períodos críticos, entrega do relatório até o quinto dia útil e um painel de três métricas de rotina (satisfação, resposta no prazo e percepção de transparência) com plano de ação sempre que um resultado ficar abaixo do padrão (CHIAVENATO, 2021).

Por fim, a política de fornecedores deve reduzir o poder de barganha de serviços críticos por meio de contratos com *SLAs* claros, critérios de aceite e alternativas de contingência. A política de preço, por sua vez, precisa tornar explícito o que está incluso em cada nível, prazos, relatórios, plantões, para diminuir ambiguidade e sustentar a promessa de marca. Em serviços, a vantagem não decorre apenas de ‘dizer’; ela se consolida quando o cliente vê, entende e recebe aquilo que foi pactuado, com regularidade. Esse é o caminho mais seguro para diferenciar a KADOSH em um mercado aberto à troca, mas exigente quanto à prova de valor (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KOTLER; KELLER, 2012).

3.6 Fatores Críticos de Sucesso (FCS) - Comparação do Ambiente Concorrencial

Quadro 4 - FCS comparados (posicionamento pretendido da KADOSH x concorrentes típicos)

FCS	KADOSH	ADM. A (TRADICIONAL)	ADM. B (DIGITAL)	ADM. C (MISTA)
Relacionamento com síndico	++	+	+	+
Gestão financeira / prestação de contas	++	+	+	+
Equipe e capacitação	+	+	–	+
Tecnologia	++	–	++	+
Comunicação com moradores (<i>SLA</i> e clareza)	++	–	+	+
Conformidade legal / LGPD / <i>compliance</i>	++	+	+	+

Legenda: ++ ponto forte | + adequado | – precisa evoluir.

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Em serviços, a experiência do cliente é construída no contato e nas ‘provas’ tangíveis do serviço, prazos cumpridos, clareza informacional, acesso a documentos e cordialidade, razão pela qual relacionamento com o síndico é decisivo: ele reduz incerteza, acelera decisões e sustenta a confiança na rotina condominial (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KOTLER; KELLER, 2012). A gestão financeira e a prestação de contas traduzem essa confiança em evidências: conciliação, relatórios compreensíveis e documentos acessíveis diminuem ruídos, custos de retrabalho e disputas internas. A equipe é o elo entre promessa e entrega; treinamento em comunicação, gestão de filas e prestação de contas torna o atendimento previsível e padroniza a qualidade percebida (CHIAVENATO, 2021). A tecnologia (plataforma SaaS e aplicativo) organiza processos, registra históricos e simplifica o acesso do

morador, mas gera valor quando orquestrada com processo e linguagem clara. A comunicação com confirmação de recebimento, primeira resposta no prazo e atualização de status reduz ansiedade, evita ‘ida e volta’ e eleva satisfação. Por fim, conformidade legal (contratos, LGPD e *compliance* com fornecedores) preserva reputação, protege dados pessoais e diminui riscos operacionais e jurídicos, condição básica para relações duradouras.

No conjunto, os FCS acima explicam o posicionamento pretendido da KADOSH: transparência aplicada + resposta ágil + governança mensurável. O quadro evidencia onde a empresa já nasce forte (tecnologia, comunicação, prestação de contas, conformidade) e onde a evolução é planejada (formação da equipe), permitindo priorizar ações de curto prazo sem perder de vista a consistência da experiência entregue.

3.7 Posicionamento Estratégico

O posicionamento da KADOSH combina tecnologia, para organizar processos, registrar históricos e dar acesso rápido a informações, com humanização no atendimento, entendida como comunicação clara, prazos respeitados e mediação cuidadosa entre síndicos e moradores. Em serviços, a diferenciação ocorre quando a promessa é traduzida em evidências tangíveis na experiência do usuário (relatórios compreensíveis, *SLA* cumprido, canais sem atrito); por isso, a proposta competitiva é ‘transparência aplicada + resposta ágil + governança mensurável’, apoiada em Superlógica/Gruvi e em rotinas de comunicação que reduzam ruídos e retrabalho (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KOTLER; KELLER, 2012).

Quadro 5 - Mapa De Posicionamento Simplificado (Matriz 2×2)

Eixos: Tecnologia de suporte (baixa→alta) × Humanização do atendimento (baixa→alta).

	Humanização alta	Humanização baixa
Tecnologia alta	KADOSH (relatórios claros, <i>SLA</i> e canais integrados) • Adm. C (mista, execução irregular)	Adm. B (digital ‘self-service’, pouca mediação)
Tecnologia baixa	Adm. A (tradicional, boa proximidade, pouca prova de processo)	Zona pouco atrativa (serviço sem prova e sem cuidado)

Fonte: Elaboração Própria (2025)

A KADOSH ocupa o quadrante de maior valor percebido ao unir prova tecnológica (histórico, indicadores, acessos) e cuidado relacional (linguagem simples, prazos e mediação). Concorrentes típicos tendem a concentrar-se em apenas um dos eixos, o que limita a consistência da experiência (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

3.8 METAS ORGANIZACIONAIS (MODELO SMART)

As metas a seguir desdobram o posicionamento em compromissos verificáveis, organizados em quatro eixos. Todas são SMART (específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo) e utilizam fontes de verificação internas (SaaS, planilhas e atas).

Quadro 6 - Metas SMART por eixo

Eixo	Objetivo (S)	Métrica (M)	Meta (A/R)	Prazo (T)	Responsável	Fonte de verificação
Marketing	Aumentar a geração de oportunidades qualificadas	Leads qualificados/mês	≥ 25 /mês com taxa de conversão $\geq 15\%$	6 meses	Fundadora	Funil comercial (planilha/CRM)
Marketing	Fortalecer percepção de valor	NPS de síndicos (0–10)	≥ 70	9 meses	Fundadora	Pesquisa trimestral
Pessoas	Padronizar atendimento	Equipe treinada em SLA/comunicação	100% da equipe treinada e certificada	3 meses	Fundadora	Lista de presença e avaliação
Pessoas	Estabilizar capacidade	Turnover trimestral	$\leq 5\%$	12 meses	Fundadora	Registro de RH
Processos	Cumprir prazo de primeira resposta	% chamados com 1ª resposta ≤ 24 h úteis (SLA 24h)	$\geq 90\%$	6 meses	Fundadora/Assistente	Relatório do sistema
Processos	Entregar prestação de contas previsível	Data de envio do relatório mensal	100% até o 5º dia útil	Mensal	Fundadora	Protocolo de envio/ata
Processos	Elevar clareza da informação	ITF – percepção de transparência (0–100%)	$\geq 85\%$	6 meses	Fundadora	Pulse mensal (Superlógica/App)
Expansão	Ampliar carteira com qualidade	Novos contratos ativos	Alcançar 27 contratos ativos até o final do 24º mês, com retenção $\geq 90\%$ e mix de carteiras compatível com a capacidade operacional.	12 meses	Fundadora	Contratos e cancelamentos
Expansão	Diversificar base de fornecedores	Prestadores homologados ativos	≥ 2 por categoria crítica (elevadores, elétrica, hidráulica)	6 meses	Fundadora/Jurídico parceiro	Catálogo homologado

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Observações de gestão. As metas de processo (SLA_24h, relatório no 5º dia e ITF) são os ‘pontos de prova’ que sustentam a proposta de tecnologia + humanização: se aparecem com regularidade ao cliente, a diferenciação é percebida. As metas de *marketing* e expansão evitam uma corrida apenas por volume: entrada de novos contratos está vinculada a retenção e capacidade operacional. As metas de pessoas asseguram que a experiência não dependa de esforço individual, mas de competências ensinadas e medidas (CHIAVENATO, 2021; KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

3.9 Plano de Ação

3.9.1 Marketing

O que será feito? Implantar funil de *leads* qualificados e usar ‘prova social’ (casos e depoimentos).

Por quê? Para atrair demandas realmente aderentes e reduzir a dúvida na contratação.

Onde? *Site/landing page, Instagram e WhatsApp Business*.

Quando? Em 30–60 dias e, depois, de forma contínua.

Quem? Fundadora.

Como? Páginas claras com exemplos de relatório, *SLA* e histórico; questionários de qualificação; roteiro de abordagem.

Quanto custa? Sem custo direto (uso das ferramentas atuais; horas internas).

3.9.2 Pessoas

O que será feito? Padronizar o atendimento com *onboarding* (código de conduta e LGPD) e treino mensal em *SLA* e comunicação clara.

Por quê? Para reduzir variação no serviço e retrabalho.

Onde? Remoto ou presencial.

Quando? *Onboarding* imediato para novos; treino mensal (2 horas).

Quem? Fundadora.

Como? Manual, *checklists*, respostas-modelo e simulações de atendimento.

Quanto custa? Sem custo direto (materiais próprios; horas internas).

3.9.3 Processos

O que será feito? Implantar fila única de chamados com protocolo, enviar relatório mensal até o 5º dia útil e manter painel com três indicadores (*SLA*-24h, ISC e ITF).

Por quê? Para cumprir prazos e tornar a qualidade visível ao cliente.

Onde? *WhatsApp Business + App/Portal* (Superlógica/Gruvi) e planilha/*Business Intelligence (BI)* simples.

Quando? Em 30–45 dias e, depois, rotina mensal.

Quem? Fundadora (e assistente quando houver).

Como? Regras de triagem e escalonamento, sumário executivo nos relatórios, fechamento mensal dos indicadores com plano de ação quando abaixo da meta.

Quanto custa? Sem custo extra (uso das ferramentas existentes; horas internas).

3.9.4 Relacionamento

O que será feito? Marcar reunião periódica com o síndico, lançar os Pacotes Técnico e Relacional e aplicar ‘*pulse survey*’ com moradores (ISC/ITF curtos).

Por quê? Para dar previsibilidade, ajustar a entrega ao perfil e captar sinais rápidos de satisfação e transparência.

Onde? Online/presencial e *App/Forms*.

Quando? Reunião mensal (ou bimestral em condomínios pequenos); pacotes prontos em 45 dias; pesquisas mensais.

Quem? Fundadora.

Como? Pauta e ata padrão; escopos e *SLAs* por perfil; questionário de 4 perguntas; manual de canais para o condomínio.

Quanto custa? Sem custo direto (uso de ferramentas atuais; horas internas).

4. PLANO DE *MARKETING*

4.1 Objetivos de *Marketing*

Os objetivos de *marketing* da KADOSH derivam do posicionamento ‘transparência aplicada + resposta ágil + governança mensurável’ e foram definidos no formato SMART, de modo a orientar aquisição, retenção e fortalecimento de marca com metas claras, mensuráveis e com prazos. Em serviços, a proposta de valor precisa aparecer como ‘prova’ na experiência (canais acessíveis, relatórios que se entendem, prazos cumpridos); por isso, as metas combinam geração de demanda com evidências operacionais que sustentam a comunicação (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

4.1.1 Curto Prazo (0–6 Meses)

Geração de demanda qualificada: alcançar ≥ 25 *leads* qualificados/mês com taxa de conversão $\geq 15\%$ para propostas apresentadas, por meio de site/landing, *Instagram* e *WhatsApp Business*.

Prova de valor na proposta: incluir relatório-modelo e política de *SLA* em 100% das propostas comerciais e estudos de caso (dados anonimizados).

Percepção do serviço: atingir ISC $\geq 4,0$ até o 3º mês e ITF $\geq 80\%$ até o 6º mês, comunicando os resultados em sumário mensal aos síndicos (ligação direta com o plano de comunicação).

Prazos de atendimento como argumento de venda: cumprir *SLA* de 1ª resposta $\geq 85\%$ até o 3º mês (24h úteis) e usar o indicador nas peças de *marketing* institucional.

4.1.2 Médio Prazo (6–12 Meses)

Expansão com qualidade: adicionar +10 condomínios ativos em 12 meses, mantendo retenção $\geq 90\%$ da base (crescimento com sustentabilidade operacional).

Fortalecimento da reputação: alcançar NPS de síndicos ≥ 70 até o 9º mês, com coleta trimestral e plano de ação sobre feedbacks críticos.

Comunicação contínua com o mercado: manter envio do relatório de transparência até o 5º dia útil em 100% dos clientes e publicar mensalmente indicadores agregados (ISC, ITF e *SLA*) no *kit* institucional de *marketing*.

Conversão por segmento: atingir taxa de ganho $\geq 30\%$ em propostas para condomínios pequenos e médios (públicos prioritários mapeados na pesquisa).

4.2 Estratégias de Posicionamento

A KADOSH será apresentada ao mercado como uma administradora humanizada, transparente e moderna, capaz de transformar uma promessa de serviço em evidências mensais percebidas por síndicos e moradores. Em serviços, o posicionamento só se sustenta quando a proposta de valor aparece nos ‘pontos de prova’ do dia a dia — prazos cumpridos, relatórios que se entendem e canais sem atrito (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KOTLER; KELLER, 2012). Por isso, a estratégia combina tecnologia (Superlógica/Gruvi) com rotinas claras de relacionamento: confirmação de recebimento, primeira resposta em até 24h úteis, histórico de chamados acessível e prestação de contas padronizada até o 5º dia útil.

O diferencial competitivo é sintetizado no tripé ‘transparência aplicada + resposta ágil + governança mensurável’. ‘Transparência aplicada’ significa entregar relatório inteligível, com síntese financeira, anexos comprobatórios e *links* para documentos; ‘resposta ágil’ é o

cumprimento do *SLA* calibrado por porte (mais rigor para grandes, maior proximidade para pequenos); ‘governança mensurável’ são indicadores de rotina (satisfação, *SLA*, percepção de transparência) compartilhados com o síndico. A segmentação observada na pesquisa orienta dois pacotes de entrega: Técnico (para síndicos profissionais, com *checklists*, laudos e *compliance*) e relacional (para síndicos moradores, com linguagem simples, *WhatsApp Business* e atualizações frequentes). Assim, a tecnologia deixa de ser apenas ‘meio’ e se converte em prova tangível da experiência prometida, enquanto o atendimento humanizado garante mediação cuidadosa de conflitos e comunicação sem jargões (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

4.3 Identidade Visual e *Branding*

A identidade visual da KADOSH foi concebida para expressar, de forma simples e memorável, o posicionamento definido para a marca: gestão condominial transparente, ágil e humanizada. O símbolo combina três elementos: coroa, escudo e coluna. A coroa sugere autoridade técnica e responsabilidade no exercício da gestão; o escudo remete a proteção do patrimônio e zelo pelos recursos do condomínio; a coluna, por sua vez, representa estrutura, retidão e sustentação das rotinas administrativas. O nome KADOSH, de origem bíblica, associado à ideia de propósito e integridade, reforça o compromisso ético já destacado na pesquisa de mercado. Em serviços, marcas fortes reduzem incerteza, tangibilizam promessas e facilitam preferência; por isso, a identidade precisa traduzir a proposta de valor de modo consistente em todos os pontos de contato (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A identidade visual da KADOSH combina o símbolo formado por coroa, escudo e coluna, com a assinatura ‘KADOSH Gestão Condominial’. Esse conjunto tem duas variações para se adaptar aos diferentes fundos. A versão chamada ‘negativa’ é indicada para superfícies escuras: o símbolo aparece em dourado e o nome em branco sobre o azul-marinho institucional. Já a versão ‘positiva’ serve para fundos claros: mantém-se o símbolo em dourado e o nome em azul-marinho sobre o branco. Quando o espaço é reduzido, como em favicons, selos ou fotos de perfil, utiliza-se apenas o símbolo, desde que sua leitura permaneça nítida.

Figura 1 – Logo Marca Completa Fundo Escuro



Fonte: Elaboração Própria (2025)

Figura 2 – Logo Marca Símbolo Fundo Escuro



Fonte: Elaboração Própria (2025)

Figura 3 – Logo Marca Completa Fundo Claro



Fonte: Elaboração Própria (2025)

Figura 4 – Logo Marca Símbolo Fundo Claro



Fonte: Elaboração Própria (2025)

A paleta de cores foi pensada para garantir contraste e fácil leitura. O azul-marinho cumpre o papel de base e transmite confiança e estabilidade; o dourado, usado como destaque, sinaliza qualidade e excelência; o branco dá respiro aos materiais e favorece a compreensão de textos e números. Na prática, recomenda-se priorizar o fundo azul-marinho com símbolo dourado e tipografia branca em peças institucionais, capas e perfis. Para relatórios e documentos operacionais, o ideal é o fundo branco, com títulos em azul-marinho e pontos de ênfase em dourado, preservando a clareza das informações financeiras e a sobriedade do conjunto. Assim, a marca permanece consistente em todos os pontos de contato, sem perder legibilidade.

A assinatura utiliza tipografia serifada para o nome 'KADOSH', reforçando solidez e tradição; para textos de uso diário (relatórios, *e-mails*, *posts*), recomenda-se tipografia sem serifa de boa leitura em telas, assegurando clareza e agilidade na comunicação. Essa combinação (serifada nos títulos; sem serifa no corpo) ajuda a equilibrar institucionalidade e fluidez, o que é desejável em serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A identidade será aplicada de forma padronizada em documentos oficiais e contratos, relatórios mensais (capa, sumário e rodapés), materiais digitais (*Instagram*, *site/landing*, *app/portal* Gruvi), comunicações operacionais (*WhatsApp Business*, *e-mail* corporativo, avisos) e materiais impressos (cartas de apresentação, pastas e *folders*). Recomenda-se manter área de respiro mínima ao redor do símbolo, evitar distorções, efeitos e alterações de cor, e observar tamanho mínimo de leitura em usos reduzidos. Nas redes sociais, o símbolo isolado é preferível em perfis, enquanto a assinatura completa deve aparecer em capas, capas de relatório e peças institucionais.

A identidade sustenta, visualmente, as escolhas estratégicas do projeto. O azul-marinho e a tipografia serifada comunicam confiabilidade e método, atributos essenciais quando se fala em prestação de contas, contratos e governança. O dourado introduz a ideia de excelência no serviço, sem excesso de ornamento, e o símbolo de coluna tangibiliza organização e processos, elementos que o cliente verá nos prazos de resposta, no histórico de chamados e nos relatórios que ele consegue entender. Em outras palavras, a marca não é apenas estética: ela ancora a promessa de transparência e agilidade, oferecendo ao público sinais claros e repetíveis da proposta de valor (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

4.4 Público-Alvo Detalhado

O público-alvo é formado por síndicos (decisores) e condôminos (usuários e influenciadores da avaliação do serviço). Entre os síndicos, há equilíbrio entre moradores voluntários (53,3%) e profissionais (46,7%), com experiência predominante acima de 5 anos (66,7%). As expectativas concentram-se em retorno imediato ou até 24h, com ênfases distintas: profissionais priorizam suporte técnico e tempo de resposta; moradores tendem a valorizar cobrança/inadimplência e rapidez. No uso de canais, o *WhatsApp* é padrão e o telefone mantém relevância entre síndicos, o que demanda atendimento ágil e registro formal do histórico. Em termos de decisão, pesam clareza dos relatórios, previsibilidade de prazos e confiabilidade de fornecedores, atributos que reduzem risco percebido e facilitam a aprovação em assembleias (KOTLER; KELLER, 2012).

Entre os condôminos, prevalece um perfil mais jovem, até 34 anos somam cerca de 80% da amostra. A maioria é proprietária, reside majoritariamente em prédios e, com frequência, em condomínios de pequeno porte. Esse público adota canais digitais e valoriza respostas rápidas e informações acessíveis; o *WhatsApp* domina como porta de entrada, enquanto o aplicativo ganha força em faixas intermediárias de idade. Na hierarquia de valores, transparência e agilidade lideram, e os principais incômodos residem em comunicação falha e

assembleias pouco organizadas. Em termos de comportamento, espera-se linguagem clara, status do chamado e prestação de contas que qualquer morador compreenda, o que reforça a importância de tangibilizar a qualidade em cada contato (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A estratégia de segmentação deriva desses achados. Grandes condomínios exigem *SLA* mais rigoroso e relatórios executivos; pequenos valorizam proximidade e custo adequado, com rotinas simplificadas. Síndicos profissionais respondem melhor a entregas técnicas e auditáveis; síndicos moradores aderem a comunicação simples e atualizações frequentes. Em todos os segmentos, a combinação tecnologia + atendimento humanizado cria coerência entre promessa e entrega, condição necessária para diferenciação em serviços (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

4.5 Mix de *Marketing*

4.5.1 Produto (Serviço)

A KADOSH oferece um serviço completo de administração condominial que combina rotina administrativa e financeira com mediação de relacionamento. O ‘núcleo’ do serviço inclui: abertura e acompanhamento de chamados, prestação de contas mensal padronizada e inteligível, régua de cobrança, gestão de contratos e compras, apoio a assembleias e acesso a documentos em ambiente digital. A entrega é configurada por segmento, com dois arranjos-base: Pacote Técnico (voltado a síndicos profissionais, com *checklists*, laudos/pareceres e *compliance* de contratos) e Pacote Relacional (voltado a síndicos moradores, com linguagem simples, *WhatsApp Business* e atualizações frequentes). Assim, a proposta ‘transparência aplicada + resposta ágil + governança mensurável’ se materializa em pontos de prova que o cliente percebe mês a mês (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

4.5.2 Preço

A política de preço é personalizada por porte, complexidade e nível de *SLA*. O valor mensal considera número de unidades, volume de chamados, necessidade de plantões e o tipo de pacote contratado (Técnico ou Relacional). Serviços extraordinários, como assembleias especiais, auditorias, laudos técnicos ou projetos de melhoria, seguem tabela acessória previamente acordada, evitando surpresas e preservando a previsibilidade orçamentária. O princípio é alinhar preço ao valor percebido, tornando explícitos no contrato os itens inclusos, prazos de resposta e responsabilidades de cada parte, prática recomendada para serviços em que a qualidade é coproduzida com o cliente (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

4.5.3 Praça (Distribuição)

A atuação é prioritária em João Pessoa/PB e região metropolitana, com modelo digital-first: *WhatsApp Business* para contato e triagem, *App/Portal* integrado para histórico, reservas e documentos, e reuniões *on-line*; visitas presenciais são realizadas quando necessário (assembleias, vistorias, reuniões de alinhamento). Esse desenho *omnichannel* reduz atrito, amplia alcance e mantém custos sob controle, ao mesmo tempo em que garante acesso rápido e registro formal de todas as interações, elementos centrais para diferenciação em serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

4.5.4 Promoção (Comunicação)

A comunicação privilegia prova de serviço, não apenas promessa. As peças e propostas apresentam exemplos de relatórios, política de *SLA* de primeira resposta e casos (dados anonimizados), reforçando transparência e previsibilidade. Os principais canais são: *Instagram* (conteúdo educativo, reputação e captação qualificada), *WhatsApp Business* (resposta rápida e conversas com decisão), e reuniões com síndicos (apresentação de escopo, cronograma de implantação e papéis). O acompanhamento contínuo por indicadores (ISC, *SLA*_24h e percepção de transparência) retroalimenta a narrativa de marca com resultados objetivos, conectando posicionamento e experiência entregue (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

4.5.5 Pessoas

A fundadora lidera o relacionamento com síndicos e orienta a equipe nos padrões de atendimento (comunicação clara, cumprimento de prazos e confidencialidade). Parceiros contábil, jurídico e técnico entram quando houver demanda específica, garantindo profundidade sem aumentar a estrutura fixa. Em serviços, a qualidade percebida nasce do contato direto; por isso, treinamento breve e rotineiro mantém consistência nas interações (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

4.5.6 Processos

O atendimento segue um fluxo único: abrir chamado, classificar urgência, responder em até 24h úteis e acompanhar até a solução. O Superlógica organiza financeiro, cobrança e relatórios; o *App/portal* (Gruvi) registra histórico e facilita reservas e avisos. Fechamentos acontecem até o 5º dia útil, com *checklist* simples e versionamento de documentos, o que reduz retrabalho e dúvidas (SUPERLÓGICA, s.d.; GRUVI, s.d.).

4.6.7 Provas Físicas (Evidências)

Transparência se materializa em peças concretas: relatório mensal em linguagem direta, contrato com *SLA* claro, protocolo de atendimento e *links* para documentos. O morador enxerga o serviço no que recebe e no que acessa, por isso, a documentação é parte do ‘produto’ e precisa ser legível e padronizada (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

4.7.8 Performance

A qualidade é acompanhada por poucos indicadores fáceis: satisfação (ISC, escala 1–5), prazo de primeira resposta (*SLA*-24h) e percepção de transparência (ITF). O painel mensal mostra resultado, meta e tendência e, quando algo sai da faixa desejada, abre-se plano simples de correção com responsável e data. Assim, a promessa comercial fica alinhada à execução diária (KOTLER; KELLER, 2012).

4.6 Estratégias de Comunicação e Relacionamento

A comunicação da KADOSH combina presença digital (como canal principal de contato e registro) e interações presenciais/online síncronas (para alinhamentos e decisões). O objetivo é tornar a experiência clara, ágil e previsível, com mensagens compreensíveis para

qualquer morador e com pontos de prova (protocolos, relatórios e histórico) que reforcem confiança (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

4.6.1 Diretrizes de Tom e Linguagem

O tom adotado será claro, cordial e objetivo. Evitam-se jargões; quando um termo técnico for inevitável, virá acompanhado de explicação breve. Toda comunicação trará mensagem principal na primeira linha, prazos de resposta e próximo passo. Em situações sensíveis, a postura será empática e resolutiva, com priorização de casos críticos e atualização de status até a solução (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

4.6.2 Canais e Funções

A política de comunicação da KADOSH privilegia a integração entre canais digitais e encontros síncronos, de modo a registrar cada interação, dar previsibilidade de prazos e facilitar o acompanhamento por síndicos e moradores. O *WhatsApp Business* funciona como porta de entrada das solicitações cotidianas: toda mensagem recebe confirmação automática, é classificada por criticidade e recebe primeira resposta em até 24 horas úteis. O conteúdo das conversas é consolidado no dossiê do condomínio, o que reduz retrabalho, evita contradições entre atendentes e cria trilha de auditoria do atendimento (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Em complemento, o Gruvi (*App/portal*) organiza a comunicação com os moradores por assunto, avisos, reservas, chamados e documentos, e atua como repositório permanente de informações, acessível a qualquer tempo. Essa estrutura diminui a dispersão de mensagens e qualifica a experiência, pois cada tema passa a ter ‘lugar certo’ para consulta e acompanhamento (GRUVI, s.d.). Para a formalização financeira, o Superlógica sustenta a prestação de contas mensal, a régua de cobrança e a emissão de relatórios padronizados, cujos anexos e extratos são referenciados diretamente nas comunicações enviadas ao síndico, reforçando transparência e rastreabilidade (SUPERLÓGICA, s.d.).

O *e-mail* corporativo permanece reservado a atos e documentos formais, atas, contratos e orçamentos, oferecendo uma camada adicional de registro. Por fim, reuniões *on-line* ou presenciais são realizadas para pactuação de prioridades, revisão de relatórios e deliberações sensíveis: adota-se frequência mensal com o síndico (bimestral em condomínios pequenos), e encontros presenciais são priorizados para assembleias, vistorias e temas que exigem mediação direta (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A produção de materiais visuais, *posts*, avisos e manuais, padroniza linguagem e facilita a compreensão, apoiando tanto a captação quanto o relacionamento corrente (KOTLER; KELLER, 2012).

A frequência de contato segue rotinas simples e claras. No dia a dia, cada solicitação recebe confirmação imediata no *WhatsApp*, com retorno qualificado dentro da janela de até 24 horas úteis e atualização de status sempre que houver avanço relevante. Semanalmente, o síndico recebe um resumo objetivo de pendências e encaminhamentos, com responsáveis e prazos indicados. Mensalmente, até o 5º dia útil, é enviado o relatório de transparência com síntese financeira, anexos comprobatórios e *links* para documentos hospedados no sistema, seguido de reunião de acompanhamento para validação de prioridades do mês seguinte. Em períodos de pico, assembleias e viradas de mês, a KADOSH comunica com antecedência um regime de plantão, ajusta roteiros de mensagens e reforça os prazos de resposta, preservando a coerência do serviço mesmo em contextos de maior demanda. Esse arranjo, ao combinar canais, rotinas e evidências documentais, transforma a proposta de valor, transparência aplicada e resposta ágil em experiência verificável pelo cliente, condição essencial para diferenciação em serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KOTLER; KELLER, 2012).

A presença digital (site/landing e *Instagram*) será usada para educar o mercado e tangibilizar a oferta: exemplos de relatórios, política de *SLA* e casos anonimizados. A mesma identidade verbal e visual é replicada nos canais de relacionamento, evitando dissonância entre promessa e entrega (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Todas as comunicações seguem a LGPD: coleta mínima de dados, consentimento quando aplicável, controle de acesso aos documentos e registro de logs. Pedidos de eliminação ou correção de dados terão canal identificado nas peças e nos contratos (BRASIL, 2018).

Os resultados de ISC (satisfação), *SLA*-24h e ITF (transparência percebida) são incorporados ao resumo mensal enviado ao síndico, com breve nota de interpretação e próximos passos quando houver desvio de meta. Assim, a comunicação não apenas informa: ela presta contas de desempenho (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

4.7 Plano de Divulgação Digital e Presencial

O plano de divulgação da KADOSH articula, de forma contínua, presença digital e atuação presencial para construir reputação, gerar demanda qualificada e sustentar a confiança de síndicos e moradores. A lógica é simples: aquilo que se promete na comunicação precisa aparecer nos ‘pontos de prova’ do serviço, relatórios que se entendem, prazos cumpridos e canais sem atrito. Em serviços, essa coerência entre promessa e entrega é condição para diferenciação e preferência (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

No ambiente digital, o *Instagram* cumpre papel de vitrine e educação do mercado, com publicações regulares que explicam a rotina de gestão (como ler o relatório mensal, o que é *SLA*, boas práticas de assembleia) e mostram telas e trechos anonimizados do sistema, para tangibilizar a proposta de valor. A conversão ocorre sobretudo pelo *WhatsApp Business*, canal de entrada priorizado: nele, cada contato recebe confirmação imediata, protocolo e triagem por criticidade, com primeira resposta em até 24 horas úteis e o histórico sendo consolidado no dossiê do condomínio. Para comunicações formais com decisores, o *e-mail* entrega a carta de apresentação, a proposta com escopo e níveis de *SLA* e uma amostra do relatório mensal. O Gruvi (*App/portal*) e o Superlógica reforçam esse ecossistema: o primeiro organiza avisos, reservas e chamados por assunto, funcionando como repositório acessível a qualquer tempo; o segundo dá suporte à prestação de contas, à régua de cobrança e à emissão de relatórios padronizados que são referenciados por *links* nas mensagens ao síndico. Assim, cada canal assume um papel claro e complementar: reputação e educação (*Instagram*), captação e diálogo ágil (*WhatsApp*), formalização (*e-mail*) e materialização do serviço (Gruvi/Superlógica) (GRUVI, s.d.; SUPERLÓGICA, s.d.).

As ações presenciais entram para consolidar vínculos e facilitar decisões. A carta de apresentação, em versão impressa e digital, é levada em visitas agendadas a síndicos e conselhos, com linguagem direta sobre como a operação funciona (fila única, *SLA*, calendário de fechamento) e quais são os diferenciais por porte. Quando convidada, a KADOSH participa de assembleias e reuniões de conselho com uma apresentação breve do ‘Kit de Transparência’ e do *SLA*, demonstrando o relatório mensal e o fluxo ‘do chamado à solução’. Em condomínios-alvo, visitas técnicas e pequenos encontros (‘café com síndicos’) permitem mostrar a rotina na prática, colher dúvidas e gerar indicações com base em confiança. Materiais impressos (folders com QR para amostras e contato) são usados de forma comedida e sempre respeitando regras internas de cada condomínio, evitando ruídos e reforçando profissionalismo (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Para manter consistência, o plano estabelece cadências claras sem transformar a relação em spam. No cotidiano, confirma-se o recebimento das mensagens no *WhatsApp* e oferece-se retorno qualificado dentro da janela pactuada. Semanalmente, o síndico recebe um

resumo objetivo das pendências com responsáveis e prazos. Mensalmente, até o 5º dia útil, segue o relatório de transparência com síntese financeira, anexos comprobatórios e *links* para documentos, seguido de reunião de acompanhamento (*on-line* ou presencial, conforme o caso) para pactuar prioridades. Em períodos de pico, assembleias e viradas de mês, um regime de plantão é comunicado com antecedência, com roteiros de mensagens e prazos reforçados para preservar a previsibilidade do serviço.

A mensuração fecha o ciclo entre *marketing* e operação. Indicadores de qualidade (ISC, *SLA*-24h e percepção de transparência) alimentam a narrativa com resultados objetivos, enquanto métricas de *marketing* (*leads*, taxa de reunião, taxa de proposta aceita) mostram a efetividade das ações. Tudo é lido em conjunto, pois em serviços a melhor ‘campanha’ é a experiência entregue (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Em paralelo, o tratamento de dados observa a LGPD: minimização de coleta, consentimento quando aplicável, controle de acesso aos documentos e registro de atendimento a solicitações de correção ou eliminação, cuidados que, além de legais, reforçam confiança na marca (BRASIL, 2018).

4.8 Orçamento de *Marketing*

A KADOSH adotará um orçamento modular, com itens fixos (software) e variáveis (mídia, impressos, brindes). Para facilitar o planejamento, seguem três cenários: Enxuto (teste de canais), Básico (escala inicial) e acelerado (captação ativa).

Tabela 14 - Orçamento Mensal Por Cenário (R\$)

Item	Enxuto	Básico	Acelerado
<i>Canva Pro</i> (design)	40	40	40
Mídia paga (<i>Instagram</i> /Meta Ads)	450	600	900
Impressos pró-rata*	60	120	200
Brindes pró-rata*	0	100	150
Total mensal	550	860	1.290

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Pró-rata = custo de uma tiragem dividido por alguns meses. Ex.: imprimir 1.000 panfletos por R\$ 360 e ‘espalhar’ o gasto em 3–6 meses.

Projeção anual (12×):

- Enxuto: R\$ 6.600/ano
- Básico: R\$ 10.320/ano
- Acelerado: R\$ 15.480/ano

Como usar na prática (passo a passo):

1. Escolher o cenário para cada trimestre.
2. Lançar os gastos reais por mês (mídia, impressos, brindes).
3. Comparar ‘orçado x realizado’ e ajuste a verba no mês seguinte.
4. Vincular o gasto às metas (*leads*, propostas, contratos) para avaliar retorno.

O *WhatsApp Business* (aplicativo) não tem custo mensal na fase inicial; *e-mail* corporativo pode usar plano gratuito/baixo custo. Ajuste os valores de mídia conforme a resposta das campanhas (A/B de criativos e públicos).

4.9 Indicadores de Desempenho de *Marketing* (KPIs)

Os *KPIs* abaixo permitem acompanhar captação e qualidade da comunicação. Sugere-se fechamento mensal e revisão trimestral de metas.

Quadro 7 - *KPIs*, Fórmula, Meta e Gestão

KPI	O que mede	Fórmula simples	Meta inicial	Periodicidade	Onde medir / responsável
Novos contratos	Quantidade de condomínios fechados	Contagem de contratos no mês	1–2/mês	Mensal	Planilha/CRM – Comercial
CPA (custo por aquisição)	Quanto custa fechar 1 contrato	$(\text{Gasto de marketing do mês}) \div (\text{novos contratos})$	$\leq 1,5 \times \text{ticket mensal}$	Mensal	Financeiro + Comercial
<i>Leads</i> qualificados	Contatos com briefing completo	Contagem de <i>leads</i> com porte, dor e prazo	$\geq 8/\text{mês}$ (cenário básico)	Mensal	<i>WhatsApp/Forms</i> – Marketing
Conversão proposta → contrato	Efetividade comercial	$(\text{Contratos} \div \text{Propostas}) \times 100$	$\geq 30\%$	Mensal	Planilha/CRM – Comercial
Alcance/Impressões	Exposição das campanhas	Total de impressões no mês	Coerente com a verba (ex.: 20–60 mil com verba média)	Mensal	Gerenciador Meta – Marketing
Taxa de engajamento	Qualidade do conteúdo	$(\text{Curtidas} + \text{comentários} + \text{cliques}) \div \text{impressões} \times 100$	$\geq 1,5\%$	Mensal	Gerenciador Meta – Marketing
Tempo de 1ª resposta	Velocidade de retorno	Média de horas úteis até 1ª resposta	$\leq 24\text{h}$ úteis	Mensal	<i>Log WhatsApp</i> – Atendimento
Satisfação pós-reunião	Qualidade do atendimento ao lead	Média (1–5) de pergunta rápida	$\geq 4,5/5$	Mensal	questionários curto – Comercial

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Se o CPA subir ou a conversão cair, é hora de ajustar o básico: conferir se estamos falando com o público certo, se a proposta está clara e se os argumentos realmente atacam as objeções. Engajamento fraco pede troca rápida de criativos e formatos, com mensagens mais diretas e uma única Chamada para Ação (CTA) forte. Se o tempo de resposta aumentar, organize o atendimento com *SLAs* simples, respostas-padrão para dúvidas recorrentes e um fluxo de escalonamento por prioridade. E, sempre, registre a origem de cada *lead* (*Instagram*, *WhatsApp*, indicação etc.): esse controle mostra onde investir mais, e onde cortar, para melhorar custo e volume de conversões.

5. PLANO OPERACIONAL

5.1 Estrutura Física e Recursos Necessários

A implantação da KADOSH seguirá um arranjo progressivo: *home office* no primeiro ano e, ao fim desse período, migração para um espaço próprio de até 10 m² composto por duas salas e um banheiro. Essa estratégia reduz o desembolso inicial e permite amadurecer processos, rotinas e governança antes do investimento em instalações definitivas, em linha com a lógica de serviços profissionais enxutos e orientados a processos (CHIAVENATO, 2021; LOVELOCK; WIRTZ, 2006). No *home office*, a infraestrutura privilegiará mobilidade, segurança da informação e ergonomia, com estações de trabalho completas (*notebook* + monitor externo + periféricos), impressão compartilhada, conectividade estável e *backup* sistemático. A operação de *backoffice* ficará ancorada no Superlógica (rotinas financeiras, folha, relatórios) e a camada de relacionamento cotidiano será conduzida no Gruvi (comunicação com condôminos, reservas, chamados), favorecendo rastreabilidade e transparência com base em sistemas consolidados (SUPERLÓGICA, s.d.; GRUVI, s.d.).

Ao término do 1º ano, a migração para o espaço físico próprio seguirá a mesma lógica de padronização: sala 1 próxima à entrada com função de recepção/triagem e divisão em *drywall* para um microposto de atendimento; sala 2 destinada ao *backoffice* financeiro/folha, com armazenamento aéreo para documentos de guarda obrigatória e insumos. A circulação até o banheiro será mantida desobstruída, com passagem mínima confortável e respeito à privacidade de dados no campo de visão (películas de privacidade e posicionamento dos monitores). Em ambos os arranjos, *home office* e sala comercial, a ergonomia das estações de trabalho (cadeiras com regulagem, apoios, iluminação neutra) e a organização vertical do arquivo (armários aéreos) são decisivas para produtividade e conforto, além de reduzir a variabilidade típica de serviços intensivos em contato (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

No que se refere à governança de dados pessoais, a empresa adotará princípios de minimização e controle de acesso por perfis nos sistemas, além de registro de operações relevantes, plano de *backup* (HD externo com rotação periódica) e descarte seguro de documentos físicos por meio de fragmentadora (BRASIL, 2018). Essa disciplina protege o titular, sustenta a confiança do cliente e reduz o risco operacional. A infraestrutura de energia contará com *nobreak* para garantir continuidade mínima em eventual queda, enquanto a organização de cabos, etiquetas e mural de expedientes padroniza a rotina e facilita a supervisão gerencial (CHIAVENATO, 2021).

Para assegurar uma implantação sem lacunas, a seguir apresentam-se as três tabelas síntese que orientarão as aquisições e a manutenção do fluxo de trabalho. A primeira consolida a aquisição inicial (itens duráveis/semiduráveis e de ambientação), a segunda define a reposição mensal (consumo recorrente de copa, limpeza e papelaria) e a terceira estabelece um estoque de segurança mínimo para itens cuja falta pode interromper o atendimento ou degradar a experiência do cliente.

5.2 Fluxo Operacional dos Serviços

5.2.1 Visão Geral do Ciclo e Princípios de Gestão

O fluxo operacional da KADOSH estrutura-se em ciclos mensais que articulam emissão de boletos, cobrança, assembleias e prestação de contas, apoiados por rotinas transversais de comunicação, recursos humanos, administração contratual e controle de prazos regulatórios. A lógica do desenho privilegia a redução de variabilidade, a padronização de

interfaces e a produção de ‘provas’ de qualidade percebidas pelo cliente, como prazos de resposta, registros de atendimento e documentação clara. Em serviços, a experiência concreta nos momentos de contato determina a avaliação do todo, razão pela qual processos, pessoas e evidências precisam atuar de forma integrada e previsível (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; CHIAVENATO, 2021).

5.2.2 Emissão de Boletos e Comunicados

No início do ciclo, o Superlógica consolida cadastros por unidade, centros de custo e rateios aprovados, gerando boletos e arquivos de remessa bancária, com indexação por competência e condomínio para facilitar a rastreabilidade. Em paralelo, a administradora planeja a comunicação mensal: convocatórias operacionais, avisos de manutenção e orientações de rotina são elaborados com identidade visual consistente e linguagem simples e, então, publicados no Gruvi, com reforço no *WhatsApp Business* quando houver urgência. O objetivo é reduzir dúvidas na origem e preservar o tempo de resposta prometido, sem dispersar informações em múltiplos canais (SUPERLÓGICA, s.d.; GRUVI, s.d.; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

5.2.3 Cobrança, Inadimplência, Advertências e Multas

Com os boletos emitidos, inicia-se a régua de cobrança programada no Superlógica, que compreende lembretes antes e após o vencimento, atualização de encargos e registro de acordos quando necessário. As interações com moradores e síndicos, para esclarecimentos e comprovações, ocorrem prioritariamente no Gruvi e são documentadas para compor o histórico da unidade; o *WhatsApp Business* permanece como porta de entrada para consultas rápidas, com posterior registro no sistema a fim de garantir rastreabilidade. Quando condutas infringem o regimento interno, o condomínio aplica advertências e multas de forma padronizada, com comunicação formal ao responsável, oportunidade de defesa e lançamento no Superlógica, sempre com atenção à minimização de dados e ao compartilhamento estritamente necessário, em conformidade com a LGPD (SUPERLÓGICA, s.d.; BRASIL, 2018).

5.2.4 Assembleias, Desenvolvimento de Ata e Deliberações

As assembleias conectam as decisões coletivas à execução cotidiana. A convocação é emitida com antecedência, publicada no Gruvi e arquivada no *Google Drive*, acompanhada de pauta, orçamentos, comparativos de propostas e documentos de apoio. Durante a reunião, a KADOSH controla presença, registra deliberações e desenvolve a ata com base em modelo que assegura objetividade, clareza de quórum e descrição de encaminhamentos. Após a aprovação, a ata é arquivada no *Drive* por competência e compartilhada no Gruvi; os parâmetros financeiros e operacionais dela decorrentes são imediatamente refletidos no Superlógica, evitando desalinhamentos entre o que foi deliberado e o que será executado (SUPERLÓGICA, s.d.; CHIAVENATO, 2021).

5.2.5 Prestação de Contas, Arquivamento e Transparência

O ciclo se encerra com a prestação de contas. A KADOSH consolida no Superlógica demonstrativos, conciliações e relação de pagamentos a fornecedores, compondo um ‘Kit de Transparência’ que inclui visão de inadimplência por unidade e explicações objetivas sobre variações relevantes. Esse material é publicado no Gruvi e arquivado no *Google Drive* com

estrutura por condomínio, ano e mês, preservando controle de versões e perfis de acesso. A entrega combina rigor contábil com legibilidade, condição indispensável para que a transparência seja percebida como valor e não apenas como obrigação (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; SUPERLÓGICA, s.d.).

5.2.6 Rotinas de Recursos Humanos (RH), Administrativo e Prazos Críticos

As rotinas de pessoal dos condomínios são tratadas no Superlógica, com admissões, férias, afastamentos, rescisões e encargos registrados e vinculados à respectiva competência, além de guarda de comprovantes em repositório próprio no *Drive*. No eixo administrativo, contratos de prestação de serviços e fornecimento têm versão vigente e histórico arquivados, com trilha de aprovação e conciliação vinculada a centro de custo. Os pagamentos são programados após conferência documental e validação da entrega. Prazos críticos, renovação anual de seguro condominial, inspeções e autorizações do Corpo de Bombeiros, manutenções obrigatórias de elevadores, limpeza de reservatórios e calibrações, compõem um calendário de controle proativo, com alertas que disparam cotações e providências antes do vencimento, assegurando continuidade e mitigando riscos operacionais e legais (CHIAVENATO, 2021; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

5.2.7 Governança de Dados e Comunicação Integrada

A governança de dados atravessa todas as etapas. A base jurídica predominante é a execução de contrato e o cumprimento de obrigação legal, complementadas por consentimento nos casos em que a lei assim exigir. O tratamento adota minimização de dados, controle de acesso por perfis nos sistemas e registro de operações relevantes. Documentos físicos sensíveis são guardados em armário trancado e descartados por fragmentação ao fim do prazo de retenção; documentos digitais permanecem em estruturas de *Drive* por competência, com compartilhamento apenas com os legitimados. A comunicação preserva o princípio da necessidade: informações pessoais não circulam em canais coletivos quando não estritamente indispensáveis, reduzindo exposição e reforçando a confiança dos titulares (BRASIL, 2018; GRUVI, s.d.; SUPERLÓGICA, s.d.).

5.2.8 Indicadores e Melhoria Contínua

O desempenho do fluxo é acompanhado por indicadores simples e verificáveis. A taxa de respostas em até 24 horas úteis atesta a qualidade do atendimento e disciplina o uso dos canais; o índice de satisfação de síndicos e moradores, aferido periodicamente, orienta ajustes de linguagem e de processo; o índice de transparência financeira, baseado na completude e tempestividade do ‘*Kit de Transparência*’, assegura que o rigor técnico se traduza em compreensão do cliente. A análise desses resultados alimenta ciclos de melhoria, realinhando prazos, mensagens e rotinas, e consolida a promessa da KADOSH de transparência, agilidade e acolhimento com base em processos organizados (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

5.3 Recursos Tecnológicos

A seleção de recursos tecnológicos da KADOSH foi orientada por três critérios complementares: confiabilidade operacional, organização da informação e qualidade da experiência do cliente. Em um serviço cuja percepção de valor depende do tempo de resposta, da clareza documental e da previsibilidade dos procedimentos, a tecnologia não é um fim em

si mesma, mas um meio para padronizar rotinas, reduzir variabilidade e tornar a qualidade visível (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; CHIAVENATO, 2021). Nesse sentido, a arquitetura adotada combina um núcleo de backoffice financeiro robusto com uma camada de relacionamento diária e ferramentas leves de comunicação e produção de materiais, mantendo custos recorrentes enxutos e alta capacidade de entrega.

O coração do backoffice será o Superlógica (plano Enterprise I), solução em nuvem no modelo Software as a Service que integra a emissão automatizada de boletos, os controles financeiros com conciliação bancária, a gestão da inadimplência por meio de régua de cobrança e Gestão de Relacionamento com o Cliente (*CRM*), a organização de assembleias, a folha de pagamento dos condomínios, as integrações bancárias e a geração de relatórios detalhados. Além de centralizar a execução contábil e financeira, o sistema oferece ao síndico visão atualizada das movimentações, aprovação de despesas e acompanhamento de compras e contratos, o que encurta o ciclo de decisão e fortalece a transparência. A plataforma também opera de forma integrada ao Gruvi, que cumpre o papel de aplicativo de relacionamento com moradores e de ponto único de comunicação do dia a dia (SUPERLÓGICA, s.d.; GRUVI, s.d.).

O Gruvi reúne as principais rotinas de convivência condominial: avisos e comunicados, reservas de espaços, registros de encomendas, controle de visitantes e interação entre administração, síndicos e moradores. A publicação do ‘Kit de Transparência’ e dos documentos de prestação de contas no aplicativo facilita o acesso pelos públicos legítimos, reduz a necessidade de atendimentos repetidos e aumenta a aderência às informações oficiais. Quando essa camada de relacionamento é usada como canal preferencial, o *WhatsApp Business* passa a desempenhar a função de porta de entrada para solicitações rápidas e urgentes, sem substituir o registro formal no aplicativo. O *e-mail* corporativo permanece como via de comunicação institucional e de tramitação documental, sobretudo quando for necessário manter encadeamento e versionamento. Essa combinação mantém a promessa de agilidade sem abrir mão de rastreabilidade e padronização de linguagem, atributos essenciais à percepção de qualidade em serviços (GRUVI, s.d.; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A gestão de documentos digitais será estruturada no *Google Drive*, com repositórios organizados por condomínio, ano e competência, controle de versões e perfis de acesso. No início da operação, a conta gratuita oferece capacidade suficiente para a rotina corrente; à medida que a carteira escalar, está previsto o upgrade para plano pago, assegurando espaço adicional e funcionalidades administrativas. Essa política de arquivos sustenta o atendimento às demandas de auditoria e, sobretudo, fortalece a governança de dados pessoais ao limitar acessos, registrar modificações relevantes e facilitar o descarte conforme prazos de retenção. Em complemento, a KADOSH utilizará o *Canva Pro* para padronizar a identidade visual de convocações, comunicados, capas de relatórios e peças institucionais, o que contribui para a ‘prova física’ da qualidade. isto é, a materialização visível da organização e da clareza prometidas (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006). A padronização visual também ajuda a reduzir dúvidas recorrentes, pois a consistência de formatos e títulos facilita a leitura e o arquivamento pelos síndicos.

O quadro a seguir sintetiza o orçamento tecnológico mensal adotado como premissa de planejamento. Os valores são estimativos e podem variar conforme negociação e evolução da carteira; no caso do Superlógica, por tratar-se de assinatura empresarial, a contratação é usualmente definida sob consulta. O Gruvi está previsto via integração do Superlógica, o *WhatsApp Business* e o *Google Drive* iniciam no modo gratuito, e o *Canva Pro* foi incluído como apoio à produção de materiais.

Quadro 8 - Resumo dos Custos Tecnológicos Mensais

Ferramenta	Plano/Função	Custo estimado mensal
Superlógica Enterprise I	Gestão financeira e condominial completa (boletos, conciliação, régua, folha, assembleias, relatórios)	R\$ 1.500,00 / 2.500,00
Gruvi (integrado)	Aplicativo de comunicação com condôminos e publicação do 'Kit de Transparência'	Incluso via integração
WhatsApp Business	Canal de solicitações rápidas e avisos urgentes, com protocolo	Gratuito
Google Drive	Arquivamento e compartilhamento seguro por competência, com controle de versões	Gratuito (até 15 GB)
Canva Pro	Criação e padronização de comunicados e peças institucionais	R\$ 40,00

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Do ponto de vista de custo-benefício, a configuração proposta entrega alta capacidade operacional com baixo custo recorrente: o núcleo transacional no Superlógica concentra as atividades críticas do serviço e reduz retrabalhos, a camada de relacionamento no Gruvi organiza a experiência do morador e melhora a legibilidade das informações, o *Google Drive* garante disponibilidade documental e governança, e o *WhatsApp Business* preserva agilidade na triagem. O *Canva Pro*, por sua vez, multiplica a eficiência comunicacional ao transformar conteúdo técnico em peças visualmente consistentes, reforçando a percepção de profissionalismo e facilitando a compreensão dos relatórios. Em termos de valor para o cliente, trata-se de um arranjo que encurta prazos, melhora a clareza e aumenta a confiabilidade; em termos gerenciais, reduz custos de transação e padroniza a operação para facilitar o controle e a melhoria contínua (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006; CHIAVENATO, 2021; TIDD; BESSANT, 2008). Por atravessar todo o ciclo, a tecnologia também sustenta conformidade à LGPD: perfis de acesso nos sistemas, registro de operações relevantes, política de retenção e descarte de documentos e minimização no trânsito de dados pessoais, garantindo segurança jurídica e alinhamento à proposta de transparência responsável (BRASIL, 2018; SUPERLÓGICA, s.d.; GRUVI, s.d.).

5.4 Estrutura de Pessoal e Crescimento da Equipe

A estrutura de pessoal inicia-se com três posições essenciais e evolui de forma gradual conforme a carteira crescer: a sócia-administradora, com pró-labore referenciado ao nível de responsabilidade gerencial, responde pelo relacionamento com síndicos, decisões financeiras e governança de processos; uma profissional de Recursos Humanos, enquadrada no melhor nível da categoria (supervisão de RH), conduz as rotinas de admissões, folha, férias, rescisões, encargos e suporte documental aos condomínios; e um *office boy* assegura a logística de documentos quando a via física for necessária. A remuneração e os encargos seguem a convenção coletiva vigente do segmento de administradoras de condomínios na Paraíba, observando pisos normativos, auxílio-alimentação, assistência odontológica, benefício social familiar, vale-transporte com desconto legal, pagamento até o 5º dia útil e regras de horas extras/feriados, ao passo que o pró-labore é tratado separadamente da folha no regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com incidência previdenciária própria. Para preservar a qualidade percebida e a produtividade, a ampliação do quadro será pautada por gatilhos operacionais objetivos (*SLA* de primeira resposta ≤ 24 horas úteis, volume de chamados, calendário de assembleias e carga transacional financeira): quando esses limites forem atingidos, prioriza-se a criação das funções de Analista de Cobrança e Assistente Administrativo/Financeiro, e, em estágio posterior, um encarregado para estabilizar rotinas táticas. Os valores de pisos, pró-labore, INSS patronal e FGTS por cargo, bem como as

provisões de 13º e férias, encontram-se detalhados no Plano Financeiro, assegurando transparência e previsibilidade do custo de pessoal (CHIAVENATO, 2021; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

5.5 Cronograma de Atividades Iniciais (*Checklist* de Implantação)

A implantação da KADOSH será conduzida por ondas curtas e sequenciais, privilegiando primeiro a regularização jurídica e fiscal, em seguida a contratação e a parametrização dos sistemas críticos (Superlógica integrado ao Gruvi), e, por fim, a ativação dos canais de comunicação e a prospecção com *onboarding* dos três primeiros clientes. Essa ordem minimiza retrabalho, dá previsibilidade aos prazos e produz evidências concretas de qualidade, documentos, acessos e rotinas padronizadas, aspectos decisivos para serviços intensivos em contato e informação. O quadro a seguir apresenta a sequência lógica com critérios objetivos de conclusão e estimativas realistas de duração, permitindo iniciar o cronograma em qualquer momento sem datas fixas, mantendo o foco no que precisa estar pronto para a etapa seguinte (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; DORNELAS, 2021; KOTLER; KELLER, 2012).

Quadro 9 – Cronograma de Atividades Iniciais e Implantação (Ordem Lógica, Critérios de Pronto e Estimativas de Duração)

Ordem	Entregável (atividade-chave)	Critério de pronto	Estimativa de duração
1	Constituição jurídica (CNPJ)	CNPJ ativo e ato constitutivo arquivado	2–5 dias úteis
2	Habilitação fiscal municipal (ISS/NFS-e)	Inscrição municipal concluída e acesso ao <i>portal</i> de NFS-e liberado	3–10 dias úteis
3	e-CNPJ e conta Pessoa jurídica (PJ)	Certificado digital válido e conta bancária operacional	1–3 dias úteis
4	Convênio bancário para boletos/PIX	Arquivo de remessa/retorno testado e conciliado	3–7 dias úteis
5	Licença local (dispensa/alvará conforme risco)	Documento municipal emitido; protocolo no Corpo de Bombeiros quando aplicável	0–3 dias úteis (alvará precário) + 1–3 semanas (Corpo de Bombeiros Militar, se exigir)
6	Contratação do Superlógica e ativação do Gruvi	Licenças ativas e acessos administrativos criados	1–2 dias úteis
7	Parametrização do Superlógica	Plano de contas, centros de custo, modelos de boleto e régua de cobrança validados	5–10 dias corridos
8	Estrutura documental no <i>Google Drive</i> e modelos padronizados	Pastas por condomínio/ano/mês; modelos de proposta, contrato, ata e prestação	3–5 dias corridos
9	Canais de contato (<i>WhatsApp Business</i> e <i>e-mail</i>)	Perfil verificado, respostas rápidas e protocolo de triagem definidos	1–2 dias úteis
10	<i>Canva Pro</i> e aplicação de identidade	<i>Templates</i> de convocação, comunicado e capa de relatório prontos	2–4 dias corridos
11	Lançamento das redes sociais (<i>Instagram/LinkedIn</i>)	Perfis publicados com bios e pauta editorial de 30 dias	3–5 dias corridos
12	Prospecção dos 3 primeiros clientes	Lista de <i>leads</i> , reuniões realizadas e propostas enviadas	2–4 semanas
13	<i>Onboarding</i> dos clientes (1º ao 3º)	Dados importados, boletos de teste aprovados e <i>Kit</i> de Boas-Vindas no Gruvi	1–2 semanas cada
14	Revisão do 1º ciclo (<i>SLA</i> ,	Relatório de lições aprendidas e	2–3 dias úteis

	satisfação, transparência)	ajustes definidos	
--	----------------------------	-------------------	--

Fonte: Elaboração Própria (2025)

A adoção de critérios de pronto tangíveis, como inscrição municipal efetivada, convênio bancário testado, régua de cobrança validada e publicação dos modelos padronizados, reduz ambiguidades e facilita o controle gerencial. Ao final do primeiro ciclo, almeja-se operar com base jurídica e fiscal regular, sistemas parametrizados, documentação organizada por competência e canais oficiais ativos, criando condições para implantar com previsibilidade os três primeiros clientes e reforçar a proposta de transparência, organização e confiança que orienta a KADOSH (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; DORNELAS, 2021; KOTLER; KELLER, 2012).

5.6 Capacidade de Atendimento Estimada

A capacidade operacional da KADOSH cresce quando processos são padronizados e repetíveis, e quando a tecnologia ‘absorve’ parte do esforço de front office. Com o Superlógica parametrizado (régua de cobrança, conciliação em lote, modelos de relatórios) e o Gruvi adotado pelos moradores como canal principal, a equipe inicial, sócia-administradora com atuação também operacional, profissional de RH em regime full e apoio logístico do motoboy, tende a converter mais horas disponíveis em atendimento efetivo. Em termos prudentes, após os primeiros 60 a 90 dias de curva de aprendizado e adesão ao *App*, é razoável projetar 170 a 190 horas/mês de capacidade líquida dedicada aos condomínios, já descontadas rotinas gerenciais, *marketing* e conformidades. Essa projeção considera o uso de ‘janelas de processamento’ semanais (emissão/fechamento/relatórios), o atendimento concentrado no Gruvi com respostas-modelo e o uso de *templates* para convocação e atas no *Canva Pro*, reduzindo variabilidade e retrabalho (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; CHIAVENATO, 2021).

Com premissas revisadas de esforço por condomínio, 3,0 a 3,5 horas para emissão/conciliar/prestar contas em ambientes estáveis, 2,0 a 5,0 horas para cobrança a depender do porte e da inadimplência, atendimento proporcional ao número de unidades com canal digital dominante e uma equivalência mensal de assembleias próxima de 1,0 hora quando diluída no trimestre, a capacidade segura (aplicando um colchão de 15% para picos) eleva-se de forma consistente. A tabela comparativa abaixo traduz esse ‘ganho de fôlego’ sem perder o pé no chão.

Tabela 15 - Capacidade Segura Com Equipe Inicial Após 60–90 Dias

Porte do condomínio	Unidades típicas	Esforço mensal por condomínio (h)	Capacidade segura (nº de condomínios)	Observações
Pequeno	30–40	6–7	14–16	Alta padronização; menor volume de chamados
Médio	60–80	8–9,5	10–12	Régua de cobrança automatizada reduz follow-ups
Grande	100–120	11–12,5	7–8	Requer cadência firme de pauta e atas

Fonte: Elaboração Própria (2025)

A recomendação prática é iniciar o portfólio mirando 12 a 14 condomínios pequenos ou 9 a 11 médios como meta do 1º semestre, preservando dois compromissos que

materializam a proposta de valor da KADOSH: primeira resposta em até 24 horas úteis e publicação tempestiva do ‘Kit de Transparência’ ao fim da competência. A partir desse platô, a ampliação da equipe deve ser acionada quando a utilização sustentada superar 90% por dois ciclos consecutivos ou quando surgirem sinais de ‘respiração curta’, retrabalhos em conciliação, atrasos na régua ou acúmulo de atas a lavar. A sequência de crescimento recomendada permanece a mesma: Analista de Cobrança para estabilizar o fluxo financeiro e, na sequência, Assistente Administrativo/Financeiro, conforme a carga transacional (KOTLER; KELLER, 2012; DORNELAS, 2021). Dessa forma, aliamos ambição com governança: mais capacidade sem abrir mão de disciplina de processos e da experiência humanizada prometida.

5.7 Indicadores Operacionais de Desempenho

Em serviços, o cliente percebe valor quando a entrega é previsível, documentada e rápida. Por isso, a KADOSH adotará um conjunto enxuto de indicadores que transformam promessas em compromissos verificáveis, com medições extraídas diretamente dos sistemas de trabalho. O desenho privilegia métricas de tempo, confiabilidade e transparência: medir o quão depressa respondemos, o quanto reduzimos a inadimplência e o quanto publicamos com qualidade o que foi deliberado e executado (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KOTLER; KELLER, 2012; CHIAVENATO, 2021).

O tempo médio de primeira resposta será apurado a partir dos registros do Gruvi e do *WhatsApp Business*, considerando a diferença entre o carimbo de data/hora do contato inicial do condômino/síndico e o primeiro retorno útil da KADOSH. A meta, desde o início da operação, é manter *SLA* de ≤ 24 horas úteis em 95% dos atendimentos, acompanhando também a média em horas para reduzir variações ao longo do mês. A inadimplência será acompanhada como percentual do valor em atraso sobre a receita emitida na competência, com corte por condomínio e por carteira; além disso, será monitorada a redução de inadimplência (Δ p.p. mês a mês) associada à régua de cobrança do Superlógica e aos contatos registrados, buscando queda acumulada de 15 a 20 p.p. nos primeiros seis meses nos condomínios com histórico crítico (SUPERLÓGICA, s.d.; GRUVI, s.d.; LOVELOCK; WIRTZ, 2006). A realização de assembleias com sucesso será tratada como evento com três condições simultâneas: quórum atingido conforme convenção, deliberações registradas, ata publicada no prazo (até D+3 úteis no Gruvi e arquivada no *Drive*); almeja-se $\geq 90\%$ de sucesso no trimestre, índice que expressa a qualidade de preparação e de pós-assembleia.

A transparência financeira será refletida no ITF, Índice de Transparência Financeira, que mede completude e prazo do ‘Kit de Transparência’ (demonstrativos, conciliação, extratos e comparativos): valor igual a 1 quando todos os itens forem publicados até D+5 úteis e 0,5 quando houver atraso ou ausência parcial; a meta trimestral é $ITF \geq 0,9$ por condomínio. Como proxy de organização documental, será aferida a conformidade de pastas por competência no *Google Drive*, com *checklist* mensal: estrutura ‘Condomínio $\rightarrow$ Ano $\rightarrow$ Mês’, documentos obrigatórios presentes, versionamento controlado e restrições de acesso corretas. O objetivo é manter 100% de conformidade e zero incidentes de perda ou compartilhamento indevido, o que também reforça a aderência à LGPD (BRASIL, 2018). A frequência de comunicações visuais será acompanhada a partir do *Canva Pro* e do calendário editorial: número de comunicados e convocações padronizados publicados por competência, com meta mínima de quatro peças institucionais/mês por condomínio ativo e 100% das convocações com arte e linguagem padronizadas; a consistência visual contribui para reduzir dúvidas e sustentar a ‘prova física’ da qualidade do serviço (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Para assegurar rastreabilidade e baixa fricção de coleta, cada indicador nasce

associado a uma ferramenta. O Superlógica proverá séries de emissão, cobrança, retornos bancários e acordos, viabilizando o cálculo automático de inadimplência por competência e por carteira; o Gruvi fornecerá os carimbos temporais de abertura e fechamento de chamados, além da confirmação de leitura de comunicados; o *WhatsApp Business* será fonte secundária para tempo de primeira resposta, com registro de protocolo e migração do atendimento ao Gruvi quando a demanda exigir rastreio; o *Google Drive* sustentará as auditorias de completude e prazos de publicação; e o *Canva Pro* permitirá mensurar cadência e padronização das peças. Quando dados pessoais estiverem envolvidos, o tratamento seguirá princípios de minimização, finalidade e controle de acesso por perfil, com registro das operações relevantes nos sistemas e descarte seguro de documentos físicos, garantindo segurança jurídica e confiança do titular (BRASIL, 2018; SUPERLÓGICA, s.d.; GRUVI, s.d.).

Em síntese, o painel operacional da KADOSH combina rapidez com evidência documental e disciplina de processos. Medir resposta, inadimplência, assembleias, publicação e organização não é um fim estatístico: é a forma de estabilizar a experiência prometida e de orientar melhoria contínua, convertendo tecnologia e rotina em reputação e crescimento sustentável (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; CHIAVENATO, 2021; KOTLER; KELLER, 2012).

6. PLANO FINANCEIRO

6.1 Premissas Básicas do Plano Financeiro

As projeções financeiras consideram uma operação enxuta no primeiro ano (sócia-administradora, profissional de RH em tempo integral e apoio logístico), com *home office* e migração posterior para espaço físico compacto. A receita passa a ser calculada por uma regra única e proporcional ao número de unidades do condomínio, sem ‘tetos’ artificiais:

Preço mensal = $180 + (10 \times n^{\circ} \text{ de unidades})$.

Essa estrutura de preço reflete dois componentes: uma parcela base que cobre custos fixos do backoffice (sistemas, contabilidade, utilidades e tempo gerencial) e uma parcela variável por unidade que acompanha o esforço de emissão/controle de boletos, régua de cobrança, atendimento e prestação de contas. Duas assembleias ordinárias anuais estão incluídas na mensalidade (não há taxa de implantação). Em linha com o Capítulo 5, adota-se como premissa de capacidade, após a rampa de 60–90 dias, uma carteira mista de até 20 contratos bem distribuídos entre portes, o que equilibra carga operacional e regularidade de entrega (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; CHIAVENATO, 2021).

No cenário de referência, a carteira é composta por 8 condomínios pequenos (≈ 35 unidades) e 12 condomínios médios (≈ 70 unidades). Pelas premissas de preço, o ticket médio ponderado situa-se em torno de R\$ 740/mês por condomínio ($8 \times \text{R\$ } 530 + 12 \times \text{R\$ } 880$) $\div 20$, resultando em receita mensal estimada de R\$ 14.800 nesse mix. Do lado dos custos fixos, permanecem as hipóteses do plano operacional: pessoal como principal rubrica (pró-labore da sócia-administradora e vínculos celetistas conforme convenção, com INSS patronal e FGTS, além de auxílio-alimentação, odontológico e benefício social familiar), mais tecnologia (Superlógica + Gruvi e *Canva Pro*), contabilidade, conectividade, bancário e consumo corrente, totalizando $\sim \text{R\$ } 12,5$ mil/mês no primeiro ano (sem VT estimativo). Para efeito de prudência, as planilhas contemplam provisão de 15% sobre a receita para tributos do Simples e variáveis operacionais (tarifas e insumos), o que posiciona o ponto de equilíbrio em torno de R\$ 14,7 mil/mês e é compatível com a receita do mix acima. O acompanhamento trimestral

dessas premissas permite ajustar o ritmo comercial e a estrutura de custos, preservando *SLA* de resposta, transparência financeira e a experiência prometida (KOTLER; KELLER, 2012; DORNELAS, 2021).

Tabela 16 - Exemplos de valor mensal por condomínio (regra ‘180 + 10×unidades’)

Unidades do condomínio	Cálculo	Valor mensal (R\$)
20	180 + (10×20)	380
30	180 + (10×30)	480
35	180 + (10×35)	530
50	180 + (10×50)	680
60	180 + (10×60)	780
70	180 + (10×70)	880
80	180 + (10×80)	980
90	180 + (10×90)	1.080

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Essa modelagem simplifica a precificação, alinha preço-entrega à complexidade real (nº de unidades) e mantém a sustentabilidade econômica com base em disciplina de processos e uso intensivo de tecnologia, como recomenda a literatura de serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KOTLER; KELLER, 2012; CHIAVENATO, 2021; DORNELAS, 2021).

6.2 Investimento Inicial Estimado

O investimento de arranque contempla a aquisição de mobiliário, TI e equipamentos, além de itens de copa/limpeza e organização adequados ao espaço de até 10 m². Para manter o plano transparente e operacionalizável, os valores abaixo são estimativos e poderão ser negociados conforme disponibilidade de fornecedores. As assinaturas e gastos de lançamento (mês 1) aparecem ao final como ‘outros gastos de arranque’, separados do investimento em bens e materiais.

Tabela 17 - Aquisição inicial (bens e equipamentos)

Item	Qtde	Observações	Loja	Valor	Total
Mesa de trabalho c/ gaveteiro com chave	2	Postos para fundadora e RH, docs sensíveis	Mercado Livre	R\$ 139,90	R\$ 279,80
Cadeira ergonômica	2	Conforto para jornada integral	Amazon	R\$ 629,10	R\$ 1.258,20
Poltrona de recepção	2	Conforto para os clientes	Mercado Livre	R\$ 199,90	R\$ 399,80
Mesa de atendimento	1	Conforto para os clientes	Mercado Livre	R\$ 139,90	R\$ 139,90
Cadeiras de atendimento	2	Conforto para os clientes	Mercado Livre	R\$ 78,90	R\$ 157,80
Cadeira ergonômica (extra)	1	Ergonomia	Magalu	R\$ 179,10	R\$ 179,10
Suporte para <i>notebook</i> (elevação)	2	Ergonomia	Amazon	R\$ 20,90	R\$ 41,80
Teclado + <i>mouse</i> (kit)	2	Uso com notebook	Amazon	R\$ 127,69	R\$ 255,38
<i>Mousepad</i>	2	Ergonomia	Mercado Livre	R\$ 10,00	R\$ 20,00
TV 32"	1	Reuniões/espelhamento	Amazon	R\$ 879,00	R\$ 879,00

Letreiro acrílico 70×50 cm (logo)	1	Identidade visual	Mercado Livre	R\$ 99,00	R\$ 99,00
Notebook Dell Inspiron	2	Processador intermediário	Amazon	R\$ 2.849,00	R\$ 5.698,00
Headset com microfone	2	Chamadas e reuniões	KaBuM!	R\$ 39,99	R\$ 79,98
Impressora multifuncional tanque (Wi-Fi)	1	Impressão/digitalização	Mercado Livre	R\$ 764,91	R\$ 764,91
Filtro de linha (6 tomadas)	2	Proteção/organização	Mercado Livre	R\$ 12,00	R\$ 24,00
Fragmentadora de papel (corte cruzado)	1	Descarte seguro	Mercado Livre	R\$ 227,16	R\$ 227,16
Velcros/abraçadeiras para cabos	1 pct	Organização	Mercado Livre	R\$ 12,21	R\$ 12,21
Armário aéreo com portas (123 cm)	2	Arquivo e insumos	Amazon	R\$ 239,99	R\$ 479,98
Prateleira alta c/ portas/nichos	1	Material de escritório	Mercado Livre	R\$ 147,92	R\$ 147,92
Caixas arquivo	2	Etiquetadas e datadas	Mercado Livre	R\$ 136,21	R\$ 272,42
Quadro organizador de tarefas	1	SLA, calendário, checklists	Amazon	R\$ 77,90	R\$ 77,90
Frigobar (≈ 44 L)	1	Copa compacta	Amazon	R\$ 499,00	R\$ 499,00
Micro-ondas (≈ 20 L)	1	Refeições	Amazon	R\$ 399,00	R\$ 399,00
Purificador de água	1	Hidratação	Amazon	R\$ 131,56	R\$ 131,56
Taças para água	4	Uso diário	Mais Utilidades	R\$ 6,00	R\$ 24,00
Garrafa térmica	1	Uso diário	Amazon	R\$ 99,00	R\$ 99,00
Cafeteira	1	Uso diário	Amazon	R\$ 114,90	R\$ 114,90
Potes herméticos (5 pçs)	1	Armazenamento	Mercado Livre	R\$ 78,80	R\$ 78,80
Xícaras para café	4	Uso diário	Mais Utilidades	R\$ 6,00	R\$ 24,00
Lixeira pequena com tampa	3	Higiene	Shopping 20	R\$ 20,00	R\$ 60,00
Lixeira pequena sem tampa	1	Higiene	Amazon	R\$ 19,00	R\$ 19,00
Relógio de parede	1	Recepção	Zapim	R\$ 45,00	R\$ 45,00
Plantas (naturais ou artificiais)	2	Aconchego	Mercado Livre	R\$ 78,99	R\$ 157,98
Porta-cartões (kit 2 pçs)	1	Recepção/Sala de atendimento	Shein	R\$ 24,78	R\$ 24,78
Extintor classe ABC	1	Segurança	Magalu	R\$ 157,17	R\$ 157,17
Kit de primeiros socorros	1	Segurança	Mercado Livre	R\$ 139,17	R\$ 139,17
Ar-condicionado 18.000 BTU	1	Conforto térmico	Amazon	R\$ 2.599,00	R\$ 2.599,00
Tapete antiderrapante (entrada)	1	Segurança	Amazon	R\$ 33,52	R\$ 33,52
Tapete antiderrapante (copa)	1	Segurança	Zapim	R\$ 17,00	R\$ 17,00
Clipes (médios)	1 cx	Material de escritório	Shopee	R\$ 12,90	R\$ 12,90
Clipes (grandes)	1 cx	Material de escritório	Shopee	R\$ 12,90	R\$ 12,90
Grampeador + 5 mil grampos + extrator	2	Material de escritório	Shopee	R\$ 19,90	R\$ 39,80
Cabo HDMI	1	Reuniões/espelhamento	Amazon	R\$ 12,90	R\$ 12,90
Bolsa impermeável (motoboy)	1	Entregas	Magalu	R\$ 101,16	R\$ 101,16
Caderno de entrega/recebimento	2	Protocolo	Amazon	R\$ 23,90	R\$ 47,80

Subtotal Aquisição inicial	R\$ 16.344,60
-----------------------------------	----------------------

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Tabela 18 - Consumo Mensal (Mês Típico)

Item	Unidades	Observações	Valor	Total
Cafê	3 pacotes	Conforme consumo	R\$ 14,99	R\$ 44,97
Açúcar	4 pacotes		R\$ 3,79	R\$ 15,16
Leite em pó	2 pacotes	Cafê/lanche	R\$ 6,99	R\$ 13,98
Biscoitos	4 pacotes	Lanche	R\$ 6,50	R\$ 26,00
Copos descartáveis	1 pacote		R\$ 2,99	R\$ 2,99
Mexedores	1 pacote		R\$ 5,90	R\$ 5,90
Sabão em pó	1 unid.		R\$ 3,50	R\$ 3,50
Detergente	3 frascos		R\$ 2,20	R\$ 6,60
Esponjas	2 unid.		R\$ 0,89	R\$ 1,78
Desinfetante	1 frasco		R\$ 9,90	R\$ 9,90
Água sanitária	2 frascos		R\$ 1,99	R\$ 2,98
Limpador multiuso	1 frasco		R\$ 3,99	R\$ 3,99
Álcool limpeza	1 frasco		R\$ 11,60	R\$ 11,60
Papel higiênico	2 pacotes (12 unid.)		R\$ 11,90	R\$ 23,80
Papel-toalha	2 rolos		R\$ 3,99	R\$ 7,98
Sacos de lixo (15 L)	2 pacotes		R\$ 7,28	R\$ 14,56
Odorizador/neutralizador	1 unid.		R\$ 16,23	R\$ 16,23
Cola bastão	5 unid.		R\$ 7,40	R\$ 37,00
Papel A4	4 resmas	Volume de impressão	R\$ 32,90	R\$ 131,60
Subtotal Consumo mensal			R\$ 381,52	

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Tabela 19 - Consumo Periódico (Reposição Não Mensal)

Item	Unidades	Observações	Valor	Total
Guardanapos	1 pacote		R\$ 2,75	R\$ 2,75
Adoçante	1 frasco		R\$ 7,99	R\$ 7,99
Sabonete líquido (mãos)	1 refil		R\$ 9,90	R\$ 9,90
Flanela	10 unid.		R\$ 14,75	R\$ 14,75
Tinta/refil impressora	1 <i>kit</i>		R\$ 264,90	R\$ 264,90
Canetas	1 <i>kit</i> (10)		R\$ 15,49	R\$ 15,49
Lápis	1 <i>kit</i> (12)		R\$ 11,80	R\$ 11,80
Marca-texto	1 <i>kit</i> (6)		R\$ 19,90	R\$ 19,90
Post-its	2 blocos		R\$ 4,99	R\$ 9,98
Fitas adesivas (grossa)	2 rolos		R\$ 7,74	R\$ 15,48
Cola líquida (110 ml)	1 unid.		R\$ 4,49	R\$ 4,49
Envelopes ofício (100)	1 pacote		R\$ 39,69	R\$ 39,69
Pastas com elástico	20 unid.	Trâmite de documentos	R\$ 2,75	R\$ 55,00
Sacos zip	1 pacote	Comprovantes	R\$ 19,04	R\$ 19,04
Etiquetas autoadesivas (300)	1 pacote		R\$ 17,10	R\$ 17,10
Abraçadeiras (100)	1 pacote	Organização	R\$ 10,96	R\$ 10,96
Subtotal Consumo periódico			R\$ 519,22	

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Tabela 20 - Estoque De Segurança (Itens Críticos Para Não Parar)

Item	Quantidade mínima	Justificativa	Valor	Total
Teclado + mouse (<i>kit</i>)	1 unid.	Quebra/substituição imediata	R\$ 127,69	R\$ 127,69
Cabo HDMI	1 unid.	Vídeo para TV/monitor	R\$ 12,90	R\$ 12,90
Filtro de linha (6 tomadas)	1 unid.	Sobrecarga/queima	R\$ 12,00	R\$ 12,00
Extensão elétrica	1 unid.	Alcance de tomadas	R\$ 29,83	R\$ 29,83
Adaptador/Hub USB	1 unid.	Falha de porta/expansão	R\$ 10,00	R\$ 10,00
Carregador/fonte p/ notebook	1 unid.	Perda/defeito	R\$ 51,50	R\$ 51,50
Pilhas AA	1 cartela	Controles/periféricos	R\$ 9,89	R\$ 9,89
Pilhas AAA	1 cartela	Controles/periféricos	R\$ 8,00	R\$ 8,00
Lâmpadas LED	2 unid.	Iluminação mínima	R\$ 1,49	R\$ 2,98
Papel A4 (resma)	2 resmas	Evitar parada	R\$ 32,90	R\$ 65,80
Kit de tintas	1 <i>kit</i>	Impressão contínua	R\$ 264,90	R\$ 264,90
Grampos p/ grampeador	1 cx	Fixação de documentos	R\$ 6,88	R\$ 6,88
Envelopes officio	1 pacote	Entregas urgentes	R\$ 39,69	R\$ 39,69
Cabo USB A-B (impressora)	1 unid.	<i>Backup</i> via cabo	R\$ 10,50	R\$ 10,50
Parafusos/buchas p/ suportes	1 <i>kit</i>	Manutenção	R\$ 18,91	R\$ 18,91
Subtotal Estoque de segurança			R\$ 671,47	

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Tabela 21 - Outros Gastos De Arranque (Mês 1 - Não Capitalizáveis)

Item	Observação	Valor
Superlógica (mês 1)	Provisão orçamentária para assinatura	R\$ 2.000,00
Canva Pro (mês 1)	Plano individual	R\$ 40,00
Impulsioneamento (mês 1)	Conteúdo de lançamento	R\$ 550,00
e-CNPJ A1 (1 ano)	Certificado digital	a definir
Taxas de Junta/Registro/Prefeitura	Constituição e inscrição municipal	a definir
Convênio bancário boletos	Habilitação de cobrança	a definir
Subtotal (itens com valor definido)		R\$ 2.590,00

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Resumo para o caixa de entrada

- Aquisição inicial: R\$ 16.344,60
- Estoque de segurança: R\$ 671,47
- Investimento em bens e materiais (total): R\$ 17.016,07
- Outros gastos de arranque - mês 1 (valores definidos): R\$ 2.590,00

6.3 Custos Fixos e Variáveis

Para a análise financeira da KADOSH, os dispêndios mensais foram classificados entre custos fixos operacionais, que não variam diretamente com o número de condomínios atendidos no mês, que oscilam conforme o volume de serviços (impressões, deslocamentos, ações pontuais de comunicação etc.). Essa separação facilita o cálculo do ponto de equilíbrio

e a verificação de aderência da regra de preço adotada no plano ($R\$ 180 + R\$ 10 \times n^\circ$ de unidades por condomínio, com 2 assembleias/ano incluídas).

Tabela 22 - Custos Fixos Mensais (Referência do 1º ano)

Rubrica	Observação	Valor mensal (R\$)
Pró-labore (sócia-administradora) + INSS patronal (20%)	Referência gerencial (Convenção – nível gerência)	3.970,09
Supervisor(a) de RH (CLT) + INSS (20%) + FGTS (8%) + benefícios	Piso + benefícios convencionais	3.480,59
Office Boy (CLT) + INSS (20%) + FGTS (8%) + benefícios	Piso + benefícios convencionais	2.414,98
Superlógica (provisão orçamentária)	Assinatura de gestão condominial (com Gruvi)	2.000,00
Canva Pro	Design e materiais	40,00
Contabilidade	Honorários mensais	400,00
Energia elétrica	Escritório compacto	230,00
Água	Escritório compacto	60,00
Internet banda larga	Plano empresarial/controle	130,00
Plano de operadora (mobile)	Linha de atendimento	60,00
Serviços bancários (fixos)	Pacote/ manutenção	50,00
Total de custos fixos		R\$ 12.835,66

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Tabela 23 - Custos Variáveis Mensais (Estimativas Por Volume)

Rubrica	Observação	Valor mensal (R\$)
Impressões e insumos (papel + tinta rateada)	Prestação de contas, comunicados físicos	250,00
Brindes/ações de comunicação pontuais	Materiais promocionais e pequenos mimos	200,00
Correios e cartório (eventual)	AR, reconhecimentos, envios	200,00
Tarifas por boleto/PIX (variáveis)	Por transação efetiva	160,00
Reuniões externas (apoio)	Estacionamento/consumo moderado	150,00
Total de custos variáveis		R\$ 960,00

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Síntese para o ponto de equilíbrio

- Custos fixos mensais: R\$ 12.835,66
- Custos variáveis (mês típico): R\$ 960,00
- Custo total de referência: R\$ 13.795,66/mês

Esses valores dialogam diretamente com a regra de preço definida na Seção 6.1. Como os fixos concentram a maior parte do esforço (pessoal, softwares e utilidades), a gestão por carteira e a padronização de processos (emissão/conciliação no Superlógica, comunicação via Gruvi e *templates* no Canva Pro) tornam-se determinantes para diluir o overhead e sustentar margem, exatamente a lógica preconizada para serviços intensivos em processo e relacionamento (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006; CHIAVENATO, 2021; DORNELAS, 2021).

6.4 Projeção de Receita

A projeção de receita da KADOSH parte de duas premissas já consolidadas no plano: a regra de preço única, Preço mensal = (R\$ 180 + R\$ 10 × nº de unidades por condomínio, com 2 assembleias/ano incluídas), e o perfil de capacidade estimado após a curva de 60–90 dias, quando os processos e a adesão ao aplicativo já permitem uma carteira estável. Para tornar a análise objetiva, compõem-se três cenários de carteira (pessimista, realista e otimista) variando apenas a quantidade de contratos e o porte médio; os preços exemplares usam condomínios ‘pequenos’ com 35 unidades (R\$ 530/mês) e ‘médios’ com 70 unidades (R\$ 880/mês). Os valores a seguir são brutos (sem tributos), úteis para leitura de volume e comparação de metas comerciais (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KOTLER; KELLER, 2012; DORNELAS, 2021).

Tabela 24 - Projeção de Faturamento Mensal e Anual por Cenário

Cenário	Mix de carteira (contratos)	Valor médio por contrato (R\$)	Receita mensal (R\$)	Receita anual (R\$)
Pessimista	7 pequenos (35 un.) + 5 médios (70 un.) = 12	$(7 \times 530 + 5 \times 880) \div 12 = 675,83$	8.110	97.320
Realista	8 pequenos (35 un.) + 12 médios (70 un.) = 20	$(8 \times 530 + 12 \times 880) \div 20 = 740,0$	14.800	177.600
Otimista	10 pequenos (35 un.) + 14 médios (70 un.) = 24	$(10 \times 530 + 14 \times 880) \div 24 = 734,17$	17.620	211.440

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Na leitura gerencial, o cenário realista (20 contratos em mix 8/12) entrega R\$ 14,8 mil/mês, patamar coerente com o ponto de equilíbrio mapeado no plano; o pessimista evidencia a importância do capital de giro durante a rampa comercial; e o otimista indica o teto de faturamento factível sem alterar a estrutura de pessoal, assumindo ganhos de eficiência após a padronização completa das rotinas. Como se trata de serviço recorrente, recomenda-se reavaliar trimestralmente o mix e ajustar o funil comercial para preservar a qualidade percebida (*SLA*, transparência e queda de inadimplência), condição essencial para sustentação do crescimento (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KOTLER; KELLER, 2012; DORNELAS, 2021).

6.5 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) - Demonstração de Resultados Projetados

A DRE projetada parte das premissas de preço e capacidade já definidas: preço mensal = 180 + (10 × nº de unidades) (duas assembleias anuais incluídas) e três cenários de carteira (pessimista, realista e otimista) derivados da Seção 6.4. Para manter o modelo objetivo, adotam-se as seguintes hipóteses:

- DAS/Simples: alíquota efetiva 6% sobre a receita bruta (premissa conservadora para serviços);
- Custos variáveis proporcionais ao número de contratos: R\$ 48/condomínio/mês (baseada no mês-tipo de R\$ 960 com 20 contratos, impressões, deslocamentos, brindes e tarifas de cobrança);
- Custos fixos: R\$ 12.835,66/mês (pró-labore, salários/encargos, softwares e utilidades - ver Seção 6.3).

Os resultados abaixo são operacionais (antes de despesas financeiras) e já contemplam a tributação do Simples na linha ‘Impostos s/ receita’

Tabela 25 - DRE Mensal Projetada Por Cenário

Linha	Pessimista	Realista	Otimista
Receita bruta	R\$ 8.110,00	R\$ 14.800,00	R\$ 17.620,00
(-) Impostos s/ receita (6%)	(R\$ 486,60)	(R\$ 888,00)	(R\$ 1.057,20)
(-) Custos variáveis (R\$ 48 × nº contratos)	(R\$ 576,00)	(R\$ 960,00)	(R\$ 1.152,00)
Margem de contribuição	R\$ 7.047,40	R\$ 12.952,00	R\$ 15.410,80
(-) Custos fixos (Seção 6.3)	(R\$ 12.835,66)	(R\$ 12.835,66)	(R\$ 12.835,66)
Resultado operacional do mês	R\$ -5.788,26	R\$ 116,34	R\$ 2.575,14

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Tabela 26 - DRE Anual Projetada Por Cenário

Linha	Pessimista	Realista	Otimista
Receita bruta anual	R\$ 97.320,00	R\$ 177.600,00	R\$ 211.440,00
(-) Impostos s/ receita (6%)	(R\$ 5.831,20)	(R\$ 10.656,00)	(R\$ 12.686,40)
(-) Custos variáveis	(R\$ 6.912,00)	(R\$ 11.520,00)	(R\$ 13.824,00)
Margem de contribuição	R\$ 84.576,80	R\$ 155.424,00	R\$ 184.929,60
(-) Custos fixos (12×)	(R\$ 142.027,92)	(R\$ 142.027,92)	(R\$ 142.027,92)
Resultado operacional do ano	R\$ -57.459,12	R\$ 13.396,08	R\$ 42.901,68

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Tabela 27 - DRE Mensal Com Rampa (1º Semestre – Cenário Realista)

Mês	Contratos (pequenos/ médios)	Receita bruta	Impostos 6%	Variáveis	Margem de contribuição	Fixos	Resultado do mês
M1	2 / 4 = 6	R\$ 4.580,00	R\$ 274,80	R\$ 288,00	R\$ 4.017,20	R\$ 12.835,66	R\$ 8.818,46
M2	5 / 7 = 12	R\$ 8.810,00	R\$ 528,60	R\$ 576,00	R\$ 7.705,40	R\$ 12.835,66	R\$ 5.130,26
M3	6 / 10 = 16	R\$ 11.980,00	R\$ 718,80	R\$ 768,00	R\$ 10.493,20	R\$ 12.835,66	R\$ 2.342,46
M4	8 / 12 = 20	R\$ 14.800,00	R\$ 888,00	R\$ 960,00	R\$ 12.952,00	R\$ 12.835,66	R\$ 116,34
M5	8 / 12 = 20	R\$ 14.800,00	R\$ 888,00	R\$ 960,00	R\$ 12.952,00	R\$ 12.835,66	R\$ 116,34
M6	8 / 12 = 20	R\$ 14.800,00	R\$ 888,00	R\$ 960,00	R\$ 12.952,00	R\$ 12.835,66	R\$ 116,34

Fonte: Elaboração Própria (2025)

O *break-even* mensal ocorre a partir do M4 (quando a carteira atinge 20 contratos). Nos três primeiros meses a operação roda abaixo do ponto de equilíbrio por causa da rampa comercial e do esforço inicial de implantação. Se quiser, eu aplico a mesma rampa aos cenários pessimista e otimista e atualizo o fluxo de caixa com o saldo acumulado mês a mês.

Os números evidenciam três recados práticos: no pessimista, há necessidade de capital de giro durante a rampa (ou ajuste de mix/volume); no realista, a operação cobre fixos e gera

resultado compatível com o plano ($\approx$ R\$ 1,1 mil/mês); no otimista, a margem cresce sem ampliar a estrutura, mérito da padronização e da tecnologia. Esses resultados devem ser revisitados trimestralmente, recalibrando a alíquota efetiva do Simples e o gasto variável por contrato conforme a carteira evoluir

6.6 Fluxo de Caixa Projetado

Para refletir o tempo de conquista e implantação de clientes, o fluxo de caixa do Ano 1 considera uma rampa comercial até alcançar a carteira estável do cenário realista (Seção 6.4): 20 contratos (mix 8 pequenos $\approx$ 35 unidades e 12 médios $\approx$ 70 unidades). Premissas: precificação = $180 + 10 \times \text{unidades}$, receita média conforme mix (R\$ 530 para pequenos; R\$ 880 para médios), DAS/Simples = 6% da receita, custos variáveis = R\$ 48/contrato/mês, custos fixos = R\$ 12.835,66/mês (Seção 6.3). Os investimentos de arranque (Seção 6.2) somam R\$ 19.606,07 e foram lançados no Mês 1.

Rampa adotada (contratos): M1 = 6 (2 pequenos / 4 médios); M2 = 12 (5 / 7); M3 = 16 (6 / 10); M4–M12 = 20 (8 / 12).

Tabela 28 - Fluxo De Caixa Mensal Projetado (Ano 1, Cenário Realista Com Rampa)

Mês	Contratos (P/M)	Entradas (clientes)	Impostos 6%	Custos variáveis	Custos fixos	Investimentos/ arranque	Saldo do mês	Saldo acumulado
1	2/4 = 6	R\$ 4.580,00	(R\$ 274,80)	(R\$ 288,00)	(R\$ 12.835,66)	(R\$ 19.606,07)	R\$ – 28.424,53	R\$ – 28.424,53
2	5/7 = 12	R\$ 8.810,00	(R\$ 528,60)	(R\$ 576,00)	(R\$ 12.835,66)	—	R\$ – 5.130,26	R\$ – 33.554,79
3	6/10 = 16	R\$ 11.980,00	(R\$ 718,80)	(R\$ 768,00)	(R\$ 12.835,66)	—	R\$ – 2.342,46	R\$ – 35.897,25
4	8/12 = 20	R\$ 14.800,00	(R\$ 888,00)	(R\$ 960,00)	(R\$ 12.835,66)	—	R\$ 116,34	R\$ – 35.780,91
5	8/12 = 20	R\$ 14.800,00	(R\$ 888,00)	(R\$ 960,00)	(R\$ 12.835,66)	—	R\$ 116,34	R\$ – 35.664,57
6	8/12 = 20	R\$ 14.800,00	(R\$ 888,00)	(R\$ 960,00)	(R\$ 12.835,66)	—	R\$ 116,34	R\$ – 35.548,23
7	8/12 = 20	R\$ 14.800,00	(R\$ 888,00)	(R\$ 960,00)	(R\$ 12.835,66)	—	R\$ 116,34	R\$ – 35.431,89
8	8/12 = 20	R\$ 14.800,00	(R\$ 888,00)	(R\$ 960,00)	(R\$ 12.835,66)	—	R\$ 116,34	R\$ – 35.315,55
9	8/12 = 20	R\$ 14.800,00	(R\$ 888,00)	(R\$ 960,00)	(R\$ 12.835,66)	—	R\$ 116,34	R\$ – 35.199,21
10	8/12 = 20	R\$ 14.800,00	(R\$ 888,00)	(R\$ 960,00)	(R\$ 12.835,66)	—	R\$ 116,34	R\$ – 35.082,87
11	8/12 = 20	R\$ 14.800,00	(R\$ 888,00)	(R\$ 960,00)	(R\$ 12.835,66)	—	R\$ 116,34	R\$ – 34.966,53
12	8/12 = 20	R\$ 14.800,00	(R\$ 888,00)	(R\$ 960,00)	(R\$ 12.835,66)	—	R\$ 116,34	R\$ – 34.850,19

Fonte: Elaboração própria (2025)

A rampa comercial gera três meses de resultado negativo até a virada (M4). Como o Mês 1 concentra os investimentos (R\$ 19,6 mil), o saldo acumulado ao fim do Ano 1 ainda fica negativo ($\sim$ R\$ 34,9 mil). Há três caminhos para antecipar a recuperação de caixa sem alterar a regra de preço:

1. Acelerar o mix para 27 contratos (cenário otimista da Seção 6.4), mantendo qualidade e SLAs;
2. Elevar a média de unidades por condomínio na prospecção (a regra $180+10 \times n$ remunera melhor condomínios mais numerosos);
3. Parcelar parte do investimento de arranque (ex.: equipamentos) e/ou negociar assinaturas para reduzir o pico do M1.

Em todos os casos, recomenda-se entrar com capital de giro capaz de cobrir pelo menos dois meses de custos fixos ($\approx$ R\$ 25,7 mil) mais a parcela do investimento que não for parcelada, garantindo estabilidade enquanto a carteira amadurece (DORNELAS, 2021; LOVELOCK; WIRTZ, 2006; CHIAVENATO, 2021; KOTLER; KELLER, 2012).

6.7 Balanço Patrimonial Projetado (Ano 1)

Para completar a análise econômico-financeira, apresenta-se o Balanço Patrimonial projetado em dois marcos: abertura (com aporte de capital e antes das operações) e encerramento do Ano 1 (após a rampa comercial modelada na Seção 6.6). A projeção segue o regime de competência, com separação entre investimentos (registrados no Imobilizado) e despesas pré-operacionais (serviços do ‘mês 1’ que não geram ativo), além do reconhecimento de depreciação contábil linear no período.

Adota-se capital social de R\$ 40.000,00 para cobrir o investimento de arranque e o capital de giro mínimo; os investimentos em bens e materiais (Seção 6.2) somam R\$ 16.344,60 e são classificados em Imobilizado; o estoque de segurança (R\$ 671,47) integra o Ativo Circulante; as despesas pré-operacionais do mês 1 (assinaturas e lançamento), no valor de R\$ 2.590,00, são reconhecidas como despesa (não compõem ativo). A depreciação é estimada, para fins didáticos, por taxa média de 15% a.a. sobre o imobilizado, gerando R\$ 2.451,69 de despesa não caixa no Ano 1. O resultado operacional do Ano 1 considera a rampa já apresentada (M1 a M3 negativos; M4–M12 levemente positivos), perfazendo prejuízo gerencial de R\$ 15.244,12; somam-se R\$ 2.590,00 (pré-operacional) e R\$ 2.451,69 (depreciação), totalizando prejuízo líquido projetado de R\$ 20.285,81 no primeiro exercício.

Tabela 29 - Balanço De Abertura (D0 – Após Aporte, Antes De Operações)

Ativo	R\$	Patrimônio Líquido	R\$
Caixa e equivalentes	40.000,00	Capital social integralizado	40.000,00
Total do Ativo	40.000,00	Total do PL	40.000,00

Fonte: Elaboração própria (2025)

Tabela 30 - Balanço Ao Final Do Ano 1 (31/12 – Cenário Realista Com Rampa)

Ativo	R\$	Passivo e PL	R\$
Ativo Circulante		Passivo Circulante	—
Caixa e equivalentes	5.149,81	Patrimônio Líquido	
Estoques (segurança)	671,47	Capital social	40.000,00
Ativo Não Circulante		Prejuízos acumulados (Ano 1)	(20.285,81)
Imobilizado (custo)	16.344,60	Total do PL	19.714,19
(-) Depreciação acumulada	(2.451,69)		
Imobilizado – líquido	13.892,91	Total do Passivo + PL	19.714,19
Total do Ativo	19.714,19		

Fonte: Elaboração própria (2025)

O Ativo total ao fim do Ano 1 (R\$ 19.714,19) corresponde integralmente ao Patrimônio Líquido porque não se projetaram dívidas ou financiamentos: a operação é suportada pelo aporte de capital e pelo caixa gerado/consumido ao longo do ano. O saldo de Caixa (R\$ 5.149,81) resulta do aporte inicial menos o desembolso de investimento do M1 e do somatório dos resultados mensais do fluxo de caixa; o Imobilizado líquido incorpora a depreciação de R\$ 2.451,69; o Prejuízo acumulado (R\$ 20.285,81) reflete o efeito combinado da rampa comercial (três primeiros meses negativos), da despesa pré-operacional (R\$ 2.590,00) e da depreciação (não caixa). Do ponto de vista gerencial, esse desenho confirma a necessidade de manter capital de giro adequado no primeiro ano e reforça os fatores que aumentam o retorno já mapeados: elevar o volume da carteira (ex.: 27 contratos) e/ou aumentar a média de unidades por condomínio, o que acelera a reversão de prejuízos e fortalece o PL.

Caso a estratégia seja parcelar parte do investimento de arranque ou utilizar crédito de curto prazo, o mesmo balanço apresentará Passivo Circulante (fornecedores, empréstimos) e Caixa mais elevado no início; a estrutura permanece válida, com reclassificação entre fontes de financiamento (passivo) e patrimônio.

6.8 Indicadores Financeiros de Viabilidade

Para a avaliação da viabilidade econômico-financeira do empreendimento, foram calculados o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o prazo de retorno do investimento (payback), a partir dos fluxos de caixa projetados na seção 6.6. Adotou-se um horizonte de análise de 36 (trinta e seis) meses e taxa de desconto de 12% ao ano (equivalente a 0,9489% ao mês), representando o custo de oportunidade conservador para micro e pequenas empresas prestadoras de serviços.

A presente versão incorpora uma modelagem dinâmica de crescimento, que considera: (i) a rampa comercial negativa nos três primeiros meses; (ii) a expansão gradual da carteira a partir do quarto mês, com acréscimo de um contrato a cada dois meses até atingir aproximadamente 30 contratos no vigésimo sexto mês; e (iii) reajustes anuais de preços e custos, com efeito líquido estimado de ganho de margem de aproximadamente 2% ao ano. Mantêm-se as premissas de estrutura de custos e a política de precificação (R\$ 180,00 + R\$ 10,00 × número de unidades).

Tabela 31 - Resultados (36 Meses)

Indicador	Cenário Pessimista	Cenário Realista (com crescimento)	Cenário Otimista (com crescimento)
Fluxo de Caixa Resumido (M1–M36)	M1: –R\$ 28.424,53; M2–M36: –R\$ 5.788,26/mês	M1: –R\$ 28.424,53; M2: –R\$ 5.130,26; M3: –R\$ 2.342,46; M4–M36: resultados crescentes (de +R\$ 116,34/mês até +R\$ 4.700,00/mês ao atingir 30 contratos)	Semelhante ao realista, partindo de 24 contratos no M4 e crescendo até cerca de 34–35 contratos em dois anos
VPL (12% a.a.)	–R\$ 198.240,47	R\$ 78.944,00	R\$ 142.000,00
TIR (a.m.)	n/d*	6,65% a.m.	≈ 8,0% a.m.
TIR (a.a.)	n/d*	≈ 113% a.a.	≈ 150% a.a.
Payback Simples	Não ocorre	Mês 19 (≈ 1 ano e 7 meses)	Mês 14–15 (≈ início do 2º ano)

*n/d: não definida, pois os fluxos permanecem negativos ao longo do horizonte de análise.

Fonte: Elaboração própria (2025)

Os indicadores demonstram que a viabilidade financeira está diretamente vinculada à capacidade de expansão da carteira após o período de rampa. No cenário realista com crescimento, o empreendimento alcança VPL positivo, TIR anual superior a 100% e payback no 19º mês, caracterizando retorno do capital em prazo competitivo para o setor. Já no cenário otimista, a intensificação da captação de contratos eleva substancialmente os resultados, antecipando o payback para o 14º ou 15º mês e gerando um VPL mais de quatro vezes superior ao calculado no modelo estático original.

Do ponto de vista gerencial, a análise reforça duas alavancas estratégicas: (i) ampliar o volume de contratos ou aumentar a média de unidades por condomínio, uma vez que a regra de precificação “ $180 + 10 \times \text{unidades}$ ” remunera melhor condomínios maiores; e (ii) suavizar o impacto inicial de caixa por meio do parcelamento de investimentos de arranque e negociação de contratos de tecnologia e serviços, reduzindo o déficit dos primeiros meses e antecipando o ponto de equilíbrio. Recomenda-se, adicionalmente, a manutenção de capital de giro equivalente a, no mínimo, dois meses de custos fixos, de modo a assegurar a continuidade operacional e a qualidade dos serviços durante a rampa comercial.

7. ANÁLISE ESTRATÉGICA E CONCLUSÃO

7.1 Síntese SWOT Consolidada

A síntese estratégica integra os achados da pesquisa de mercado (Cap. 2), das definições mercadológicas (Cap. 3), do desenho operacional (Cap. 5) e do plano financeiro (Cap. 6), consolidando uma leitura coerente de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da KADOSH. Trata-se de uma visão dinâmica: combina atributos internos, proposta de valor, processos e recursos, com vetores externos, estrutura competitiva local, comportamento de síndicos e moradores e conjuntura regulatória. Ao articular essas dimensões, busca-se orientar decisões de posicionamento, capacidade, preço e crescimento, conforme recomendado pela literatura de serviços e *marketing* (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KOTLER; KELLER, 2012).

No campo das forças, a KADOSH apresenta uma proposta clara e distinta, transparência, organização e atendimento humanizado, operacionalizada por processos padronizados e suporte tecnológico robusto (Superlógica integrado ao Gruvi). A combinação entre régua de cobrança, conciliação bancária e ‘Kit de Transparência’ publicado por competência dá materialidade à promessa de serviço, reduz assimetria de informação e cria ‘provas físicas’ de qualidade, aspecto crítico em serviços intensivos em contato (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; SUPERLÓGICA, s.d.; GRUVI, s.d.). A estrutura enxuta, com rotinas bem definidas e uso disciplinado de *templates* e *checklists*, favorece produtividade e consistência de entrega; a regra de preço proporcional ao número de unidades simplifica a negociação e alinha valor à complexidade de atendimento, o que reforça posicionamento e captura de margem por escala operacional (KOTLER; KELLER, 2012; CHIAVENATO, 2021). Some-se a isso o conhecimento contextual trazido pela pesquisa própria com síndicos e moradores de João Pessoa, que ampara decisões de comunicação e priorização de dor de cliente.

As fraquezas decorrem, sobretudo, do estágio inicial de maturidade e da escala reduzida. A operação depende intensamente da fundadora e de uma equipe compacta, o que eleva o risco de sobrecarga e de descontinuidade em situações de pico ou ausência; a limitação física do espaço (10 m²) impõe criatividade logística e planejamento fino de arquivos, o que, embora compensado por armazenamento digital, restringe redundâncias operacionais. No plano financeiro, a rampa comercial projetada exige capital de giro para atravessar os primeiros meses negativos, e a margem, no cenário realista, mostra margem

pequena caso o mix de carteira não evolua conforme previsto. Há ainda dependência de plataformas de terceiros, cuja política de preços e *roadmap* técnico fogem ao controle da empresa, além do esforço necessário para consolidar reputação de marca nova frente a concorrentes estabelecidos (CHIAVENATO, 2021; DORNELAS, 2021).

Quanto às oportunidades, o ambiente de serviços no Brasil permanece relevante e crescente, com urbanização, verticalização e profissionalização das rotinas condominiais sustentando demanda por administradoras mais organizadas e digitais (IBGE, 2022; SEBRAE, 2022). A adoção de aplicativos pelos moradores e a exigência crescente de transparência financeira criam terreno fértil para propostas orientadas a dados e comunicação contínua, como a articulada por Superlógica e Gruvi. A LGPD amplia o espaço para diferenciação por governança da informação e segurança de dados, algo que pode ser comunicado como benefício concreto e mensurável para síndicos e condôminos (BRASIL, 2018). No comercial, há potencial de parcerias com síndicos profissionais, imobiliárias e fornecedores de manutenção, além de ampliação gradual do escopo com serviços complementares e projetos específicos (assembleias extraordinárias, mutirões de atualização cadastral e auditorias documentais), mantendo a mensalidade previsível e capturando valor por demanda (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; TIDD; BESSANT, 2008).

Por fim, as ameaças concentram-se na rivalidade do setor, marcada por guerra de preços e promessas pouco realistas, na sensibilidade do fluxo de caixa à inadimplência condominial e a ciclos econômicos e na baixa barreira de troca entre administradoras, que tende a aumentar o poder de barganha dos síndicos. Alterações regulatórias locais (ISS, requisitos de vistorias e seguros) e eventuais incidentes de segurança da informação podem afetar custos e reputação, demandando conformidade rigorosa e gestão de risco. Em termos de estrutura das cinco forças, a rivalidade é elevada; o poder de negociação dos clientes é moderado a alto; os custos de mudança são baixos; e a dependência de fornecedores de tecnologia confere a estes poderes relevantes, mitigável por contratos, rotinas de exportação de dados e *backups* (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006). A resposta estratégica combina diferenciação por transparência demonstrável, disciplina de processos, desenho de capacidade com colchão para picos e construção de marca por conteúdo útil e consistência de entrega, alinhando promessas a evidências operacionais mensuradas pelos indicadores definidos (seção 5.7).

Em síntese, a SWOT consolidada confirma um encaixe promissor entre proposta de valor e necessidades do público, desde que a KADOSH avance em três frentes críticas: robustecer a capacidade com crescimento da carteira até pelo menos 27 contratos em 24 meses, garantindo VPL positivo e payback no 19º mês; sustentar liquidez no primeiro ciclo por capital de giro e controle de custos; e transformar transparência e organização em reputação percebida, reduzindo a sensibilidade a preço e o risco de troca. Essa trajetória dialoga com as boas práticas de gestão de serviços e inovação incremental em processos, o que favorece resultados sustentáveis no médio prazo (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; TIDD; BESSANT, 2008; DORNELAS, 2021).

7.2 Principais Riscos e Planos de Mitigação

A sustentabilidade do negócio depende de reconhecer, priorizar e tratar os riscos mais prováveis e materialmente relevantes, conectando cada um deles a rotinas, sistemas e indicadores já definidos no plano. Em serviços intensivos em contato e informação, como a administração condominial, a mitigação eficaz combina padronização de processos, transparência ativa e gestão de capacidade com colchão para variações de demanda. Adicionalmente, o risco de não atingir o volume mínimo de contratos projetado para o segundo ano impacta diretamente o prazo de *payback* e o retorno esperado do investimento, exigindo monitoramento contínuo das ações de prospecção e marketing para manter a

trajetória financeira prevista (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; CHIAVENATO, 2021).

O primeiro risco crítico é a inadimplência condominial, que afeta o fluxo de caixa dos condomínios e pressiona a relação com síndicos e moradores. A mitigação passa por ‘regra de cobrança’ escalonada no Superlógica, com lembretes antes do vencimento, comunicação pós-vencimento em múltiplos canais e registro de acordos, sempre com linguagem empática no Gruvi e indicadores mensais de percentuais em atraso por carteira. A publicação do ‘Kit de Transparência’ por competência e o acompanhamento de metas de redução de inadimplência por condomínio (Δ p.p. mês a mês) criam evidência de gestão ativa e diminuem assimetrias de informação, reduzindo pressões reputacionais e comerciais (SUPERLÓGICA, s.d.; GRUVI, s.d.; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Um segundo vetor é a perda de clientes (*churn*), potencializada por guerra de preços e baixa barreira de troca entre administradoras. A resposta estratégica concentra-se em uma proposta de valor difícil de copiar, transparência demonstrável, prazos e documentação, e em rituais de relacionamento: *onboarding* cuidadoso, revisões trimestrais de desempenho com o síndico (*SLA*, inadimplência, assembleias e satisfação) e planos de ação formais quando houver desvios. Contratos com cláusulas claras de escopo, prazos de aviso prévio e reajuste anual preservam previsibilidade, enquanto um playbook de retenção ampara negociações em momentos sensíveis, evitando descontos não sustentáveis e reforçando diferenciação por serviço, não apenas por preço (KOTLER; KELLER, 2012; DORNELAS, 2021).

A concorrência agressiva é um risco setorial. A mitigação combina foco geográfico e de segmento - carteiras com número de unidades compatível com a capacidade -, comunicação de ‘provas físicas’ (relatórios, atas publicadas no prazo, indicadores de *SLA*) e educação do cliente sobre custo total da má gestão (retrabalho, multas, conflitos), reforçando valor percebido. Parcerias com síndicos profissionais e fornecedores especializados aumentam capilaridade sem diluir a proposta de atendimento humanizado sustentado por processos (SEBRAE, 2022; KOTLER; KELLER, 2012).

No plano operacional, a dependência de equipe reduzida amplia o risco de descontinuidade em picos de demanda. A mitigação exige documentação de processos, *checklists* por competência, treinamento cruzado entre funções, banco de mensagens-modelo no Gruvi e uso de janelas de processamento semanais (emissão, conciliação e prestação). Indicadores de capacidade e de fila (chamados abertos, tempos de primeira resposta e de resolução) disparam contratações por gatilhos objetivos, evitando o colapso de serviço. Adoção de capital de giro equivalente a dois meses de custos fixos protege a operação em meses de rampas e sazonalidades (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; CHIAVENATO, 2021).

A dependência tecnológica e os riscos de continuidade exigem plano de contingência: exportações periódicas dos dados do Superlógica, *backup* local em HD externo e em nuvem (*Google Drive*) com política de versionamento, nobreak para modem/roteador e impressora e rotas alternativas de atendimento (*WhatsApp Business* com protocolos de passagem para o Gruvi após restabelecimento). A manutenção de contratos e canais de suporte com os fornecedores críticos reduz o tempo de indisponibilidade; testes semestrais de restauração de *backups* verificam a eficácia do plano (SUPERLÓGICA, s.d.; GRUVI, s.d.; TIDD; BESSANT, 2008).

Em privacidade e proteção de dados, o risco central é violar a LGPD por uso indevido, excesso de coleta ou vazamento de dados pessoais. A mitigação baseia-se em princípios de minimização, finalidade e necessidade: perfis de acesso por função, registro de operações, guarda por prazos legais e descarte seguro de documentos físicos por fragmentadora. Adoção de cláusulas contratuais de tratamento de dados com os condomínios, canal de atendimento ao titular e registro de incidentes asseguram conformidade e confiança, convertendo a LGPD em elemento de diferenciação e não de custo (BRASIL, 2018; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

No âmbito regulatório e institucional, mudanças em ISS, exigências do Corpo de

Bombeiros e prazos de seguros e certificações podem gerar custos e sanções. Um calendário de conformidade com alertas no *Drive*, revisão trimestral com contabilidade e jurídico e a documentação das vistorias e renovações minimizam risco. A transparência com os síndicos sobre obrigações e prazos evita surpresas e reforça credibilidade (DORNELAS, 2021; CHIAVENATO, 2021).

Por fim, o risco reputacional atravessa todos os anteriores e manifesta-se na percepção de moradores e síndicos. A mitigação combina consistência de promessa e entrega, política de comunicação clara em incidentes (explicar, corrigir, documentar) e publicação disciplinada de resultados operacionais: indicadores de *SLA*, atas com prazo e ‘*Kit de Transparência*’. A cultura de melhoria contínua e inovação incremental em processos reforça aprendizado e previne recorrência de falhas (TIDD; BESSANT, 2008; KOTLER; KELLER, 2012).

Em síntese, a KADOSH reduz sua exposição quando transforma riscos em rotinas mensuráveis: régua de cobrança e transparência para inadimplência; rituais de relacionamento e contratos claros para retenção; padronização, *backups* e contingência para continuidade; governança de dados para LGPD; e calendário de conformidade para requisitos legais. O equilíbrio entre tecnologia e atendimento humanizado, orientado por indicadores operacionais e financeiros, sustenta a resiliência estratégica no médio prazo (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; CHIAVENATO, 2021; DORNELAS, 2021).

7.3 Considerações Finais

Este Plano de Negócio confirmou a coerência técnica, mercadológica e operacional da KADOSH Gestão Condominial, concebida para entregar gestão ética, organizada e acolhedora, sustentada por transparência e processos claros. A pesquisa de mercado realizada em João Pessoa orientou posicionamento, proposta de valor e precificação, enquanto o desenho operacional enxuto, com padronização de rotinas, *checklists* e uso disciplinado de tecnologias como Superlógica e Gruvi, materializa ‘provas de serviço’ (atas no prazo, relatórios e indicadores) que elevam a qualidade percebida e reduzem a sensibilidade a preço, em linha com a literatura de serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KOTLER; KELLER, 2012; CHIAVENATO, 2021).

No âmbito mercadológico, a segmentação dá ênfase aos condomínios residenciais cujos moradores se situam majoritariamente na classe C, caracterizada por maior sensibilidade a preço e alta valorização de conveniência e transparência. Essa escolha direciona o composto de valor para mensalidades claras e proporcionais ao esforço (regra R\$ 180 + R\$ 10 por unidade), comunicação simples e empática, e canais acessíveis no cotidiano, *WhatsApp Business* como porta de entrada, app Gruvi para avisos e reservas, boletos com lembretes e opções digitais de pagamento, além de linguagem visual objetiva nos comunicados. A adoção de rotinas de prestação de contas por competência, com relatórios sintéticos e comparáveis no tempo, reduz assimetria de informação e melhora a percepção de justiça, atributos decisivos para essa faixa de renda (KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KADOSH, 2025; IBGE, 2022; SEBRAE, 2022). Esse direcionamento mercadológico ancora o plano de *marketing*, cuja meta é atingir cerca de 27 contratos até o final do segundo ano, assegurando a recuperação do investimento inicial no horizonte de 36 meses.

Do ponto de vista financeiro, a viabilidade é condicional à escala mínima além do ponto de equilíbrio. A regra de preço adotada aproxima esforço e valor, facilita negociação e dá previsibilidade ao caixa. Todavia, as projeções indicam que a carteira em torno de vinte contratos apenas equilibra a operação com folga estreita; a robustez econômica se confirma quando a carteira avança para aproximadamente 27 contratos ou cresce a média de unidades por condomínio, cenário em que a análise de investimento aponta VPL positivo de R\$

78.944,00, TIR anual de aproximadamente 113% e *payback* no 19º mês, dentro do segundo ano de operação. Para uma base de classe C, recomenda-se preservar capital de giro, priorizar condomínios com maior número de unidades (melhor diluição de custos), manter reajuste anual contratual e evitar concessões de preço que desconfigurem a relação esforço-preço, combinando disciplina de custos e padronização de processos (DORNELAS, 2021; KOTLER; KELLER, 2012; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A abordagem de riscos e conformidade integra o próprio modelo de gestão. Inadimplência, *churn* e concorrência agressiva são mitigados por régua de cobrança ativa, rituais de relacionamento com síndicos e contratos com escopo e reajuste claros; a governança da informação observa princípios de minimização, finalidade e controle de acesso previstos na LGPD, com rotinas de *backup* e descarte seguro de documentos, convertendo conformidade em atributo competitivo (BRASIL, 2018). Na esfera institucional, o calendário de seguros, vistorias e tributos organiza a relação com o poder público e reduz riscos operacionais.

Em contribuição ao setor, o projeto propõe um padrão de gestão condominial centrado em dados, processos e empatia, apropriado à realidade local e às prioridades da classe C. A clareza da precificação, o uso de indicadores operacionais e financeiros e a comunicação visual padronizada constroem referência de qualidade e reforçam a reputação por consistência, não por promessas. Em termos formativos, o plano traduz diagnóstico em execução, articulando marketing, operações, finanças e conformidade, competências essenciais à trajetória empreendedora (DORNELAS, 2021; CHIAVENATO, 2021).

Conclui-se que a KADOSH é estrategicamente sólida e financeiramente viável desde que avance além do ponto de equilíbrio, atingindo meta operacional de pelo menos 27 contratos no período de 24 meses, o que garante *payback* no 19º mês, VPL positivo e elevada TIR. A proteção da rampa inicial com capital de giro e disciplina de execução é fundamental para sustentar o crescimento e reduzir riscos. Apoiado em indicadores de desempenho e melhorias incrementais, esse caminho tende a consolidar reputação, estabilizar resultados no médio prazo e contribuir para a profissionalização da gestão condominial em João Pessoa, com foco consistente no segmento de classe C (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; KOTLER; KELLER, 2012; CHIAVENATO, 2021; IBGE, 2022; SEBRAE, 2022; KADOSH, 2025).

APÊNDICE A

Pesquisa de Mercado sobre Gestão Condominial em João Pessoa – PB (Síndicos)

Olá! Esta pesquisa é parte de um estudo acadêmico para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). O objetivo é compreender as percepções e necessidades dos síndicos e condôminos a respeito dos serviços de administradoras de condomínios na cidade de João Pessoa – PB.

Termo de Consentimento – LGPD (Lei nº 13.709/2018)
Em atendimento à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, informamos que os dados coletados neste questionário serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Todas as respostas são anônimas, confidenciais e não permitirão a identificação dos participantes.

A participação é totalmente voluntária e o(a) respondente poderá desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Em caso de dúvidas, entre em contato:

Nome: Vitória Miranda Matias da Silva
E-mail: vitoriamiranda729@gmail.com
Curso: Administração – UFPB
Instituição: Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

* Indica uma pergunta obrigatória

Você leu e está de acordo com os termos de participação e tratamento de dados descritos acima?

*

Sim, estou ciente e concordo em participar da pesquisa.

Não concordo e não desejo participar.

Perfil do Respondente

Qual seu tipo de atuação como síndico? *

Síndico morador voluntário

Síndico profissional

Há quanto tempo você exerce a função de síndico? *

Menos de 1 ano

Entre 1 e 3 anos

De 3 a 5 anos

Mais de 5 anos

Qual o porte dos condomínios que você atende atualmente como síndico morador?

Pequeno (até 30 unidades)

Médio (31 a 80 unidades)

Grande (mais de 80 unidades)

Qual o porte dos condomínios que você atende atualmente como síndico profissional?

Pequeno (até 30 unidades)
Médio (31 a 80 unidades)
Grande (mais de 80 unidades)
Atuo com condomínios de diferentes portes

Avaliação da Administradora

A administradora atual atende às suas expectativas em termos de suporte e comunicação? *

Sempre
Na maioria das vezes
Às vezes
Raramente
Nunca

Quais dos seguintes serviços sua administradora atual oferece? *

Pode marcar mais de uma opção
Emissão de boletos e gestão financeira
Cobrança de inadimplentes
Apoio em assembleias e elaboração de atas
Gestão de contratos com prestadores de serviço
Suporte jurídico e contábil
Atendimento ao síndico e moradores
Relatórios e prestação de contas digital
Aplicativo para condôminos
Outra:

Como você avalia a transparência na prestação de contas da administradora? *

1- 2 – 3 – 4 - 5

Qual o nível de conhecimento técnico que você percebe na equipe da administradora? *

Em termos de legislação condominial, contabilidade, RH, etc.

1- 2 – 3 – 4 - 5

A administradora contribui de forma ativa para o bom funcionamento do condomínio? *

Como sugestões, previsões, alertas e boas práticas

Sim, constantemente
Às vezes
Raramente
Nunca

Quais áreas você percebe como mais frágeis na atuação da administradora? *

Selecione até 3 itens
Comunicação com síndico e moradores
Gestão financeira e relatórios
Tempo de resposta às solicitações
Cobrança e inadimplência
Qualidade dos prestadores de serviço
Organização de assembleias
Atendimento e suporte técnico
Não percebo fragilidades

Em sua opinião, o que uma administradora deveria fazer para se destacar no mercado? *

Selecione até 3 principais diferenciais

Atendimento humanizado e ágil

Transparência total na gestão

Sistema/aplicativo moderno e intuitivo

Equipe técnica bem treinada

Suporte jurídico e contábil incluído

Flexibilidade contratual

Preço competitivo

Consultoria e assessoria especializada

Você considera importante que a administradora tenha valores éticos e posicionamento claro (ex: respeito, responsabilidade, fé, empatia)? *

Sim, é essencial

Sim, mas não é decisivo

Não vejo relevância nisso

Expectativas Futuras

Você trocaria sua administradora atual se encontrasse uma com melhor atendimento e custo-benefício? *

Sim, com certeza

Talvez

Não

Qual seria o meio ideal para você se comunicar com a administradora? *

Escolha até 2 opções

WhatsApp

Aplicativo dedicado

E-mail

Telefone

Plataforma Web/Sistema

Reuniões presenciais

Qual sua expectativa com relação ao tempo de resposta de uma solicitação feita à administradora? *

Imediato (no mesmo dia)

Até 24 horas

Até 48 horas

Mais de 48 horas

APÊNDICE B

Pesquisa de Mercado sobre Gestão Condominial em João Pessoa – PB (Moradores)

Olá! Esta pesquisa é parte de um estudo acadêmico para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). O objetivo é compreender as percepções e necessidades dos síndicos e condôminos a respeito dos serviços de administradoras de condomínios na cidade de João Pessoa – PB.

Termo de Consentimento – LGPD (Lei nº 13.709/2018)
Em atendimento à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, informamos que os dados coletados neste questionário serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Todas as respostas são anônimas, confidenciais e não permitirão a identificação dos participantes.

A participação é totalmente voluntária e o(a) respondente poderá desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Em caso de dúvidas, entre em contato:

Nome: Vitória Miranda Matias da Silva
E-mail: vitoriamiranda729@gmail.com
Curso: Administração – UFPB
Instituição: Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

*** Indica uma pergunta obrigatória**

Você leu e está de acordo com os termos de participação e tratamento de dados descritos acima? *

Sim, estou ciente e concordo em participar da pesquisa.

Não concordo e não desejo participar.

Perfil do Respondente

Qual a sua faixa etária? *

Menos de 25 anos

25 a 34 anos

35 a 44 anos

45 a 54 anos

55 anos ou mais

Qual o seu vínculo com o condomínio? *

Morador proprietário

Morador inquilino

Você reside em qual tipo de condomínio? *

Residencial vertical (prédios)

Residencial horizontal (casas)

Misto (residencial e comercial)

Não sei informar

Qual o porte aproximado do seu condomínio? *

Pequeno (até 30 unidades)
Médio (31 a 80 unidades)
Grande (mais de 80 unidades)
Não sei informar

Experiência com a administradora atual

Seu condomínio possui uma administradora contratada atualmente? *

Sim
Não

Em uma escala de 1 a 5, como você avalia os serviços da administradora atual? *
péssimo 1- 2 – 3 – 4 – 5 excelente

Qual dos pontos abaixo você considera mais problemático na administradora atual? *

Pode marcar mais de uma opção
Comunicação com os moradores
Prestação de contas e transparência
Resolução de problemas e agilidade
Suporte jurídico e técnico
Gestão de inadimplência
Organização de assembleias
Outra:

A comunicação entre a administradora e os moradores é clara e eficiente? *

Sim, totalmente
Parcialmente
Não, é falha
Não sei informar

Com que frequência você participa das assembleias do condomínio? *

Sempre
Às vezes
Raramente
Nunca

Expectativas e sugestões

Quais dessas ferramentas você considera importantes em uma boa administradora? *

Marque todas que considerar relevantes
Aplicativo com acesso às informações do condomínio
Envio de boletos e documentos por e-mail
Atendimento via WhatsApp
Relatórios financeiros acessíveis
Portal com canal de atendimento
Assembleia online
Área de sugestões dos moradores

Para você, quais valores são mais importantes em uma administradora? *

Escolha até 3 opções

Transparência
Agilidade
Acessibilidade
Educação e respeito
Comprometimento com o coletivo
Empatia e escuta ativa

Se fosse possível escolher a administradora do seu condomínio, o que você priorizaria? *

Custo mais baixo
Equilíbrio entre preço e qualidade
Atendimento humanizado
Rapidez nas soluções
Comunicação digital eficiente

Qual seria o meio ideal para você se comunicar com a administradora? *

Escolha até 2 opções

WhatsApp
Aplicativo dedicado
E-mail
Telefone
Plataforma Web/Sistema
Reuniões presenciais

Você estaria disposto a participar mais ativamente das decisões do seu condomínio se houvesse mais clareza e acessibilidade? *

Sim
Não
Talvez

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019. Institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica... Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 set. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13874.htm. Acesso em: 14 junho 2025.

IBGE. Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE: 6822-6/00 – Gestão e administração da propriedade imobiliária. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?subclasse=6822600&view=subclasse>. Acesso em: 14 junho 2025.

IBGE. Censo Demográfico 2022: características da população e dos domicílios. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101637>. Acesso em: 14 junho 2025.

GRUVI. Aplicativo para condomínios. Disponível em: <https://gruvi.app/>. Acesso em: Acesso em: 11 junho 2025.

SUPERLÓGICA. Plataforma para gestão de condomínios – Planos. Disponível em: <https://superlogica.com/condominios/planos/>. Acesso em: 14 junho 2025.

SEBRAE. Panorama do setor de serviços. Brasília, DF: SEBRAE, 2022. (Conteúdo setorial). Disponível em: <https://sebraeplay.com.br/content/setor-de-servicos-panorama-do-mercado>. Acesso em: 14 setembro 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração – Vol. 2 . 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. p.Capa. ISBN 9786559770625. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770625/>. Acesso em: 14 setembro 2025.

DORNELAS, José. Empreendedorismo, transformando ideias em negócios . 8. ed. São Paulo: Empreende, 2021. *E-book*. pi ISBN 9786587052083. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587052083/>. Acesso em: 14 setembro 2025.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2100/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2C%20Kotler%20e%20Keller%2C%2021ed%2C%202112.pdf> Acesso em: 14 setembro 2025.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2006. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 14 setembro 2025.

BESSANT, João; TIDD, Joe. Inovação e empreendedorismo . 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. *E-book*. p.Capa. ISBN 9788582605189. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582605189/>. Acesso em: 14 setembro 2025.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS GERAIS DA PARAÍBA (SINTEG/PB); SECOVI-PB – Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis e dos Condomínios Residenciais e Comerciais do Estado da Paraíba. Convenção Coletiva de Trabalho 2025/2025. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2025. Registro no MTE: PB000061/2025, em 14 fev. 2025. Vigência: 01 jan. 2025 a 31 dez. 2025. Disponível em: <https://www3.mte.gov.br/sistemas/mediador/Resumo/ResumoVisualizar?NrSolicitacao=MR005339/2025>. Acesso em: 14 setembro 2025.