

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

EDUARDO DE OLIVEIRA DA SILVA

**RELATO DE CASO: REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA DE UMA
ASSOCIAÇÃO DE MORADORES EM MACEIÓ-AL NO PERÍODO DE 2016 A 2022**

MACEIÓ-AL

2023

EDUARDO DE OLIVEIRA DA SILVA

**RELATO DE CASO: REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA DE UMA
ASSOCIAÇÃO DE MORADORES EM MACEIÓ-AL NO PERÍODO DE 2016 A 2022**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Alagoas como pré-requisito para a obtenção de título acadêmico de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Madson Bruno da Silva Monte

**MACEIÓ-AL
2023**

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

- S586a Silva, Eduardo de Oliveira da.
Relato de caso : reestruturação administrativa de uma associação de moradores em Maceió-AL no período de 2016 a 2022 / Eduardo de Oliveira da Silva. – 2023.
33 f. : il.
- Orientador: Madson Bruno da Silva Monte.
Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2023.
- Bibliografia: f. 32-33.
1. Associação de moradores - Maceió (AL). 2. Gestão financeira. 3. Demonstrações contábeis. 4. Controle contábil. 5. Terceiro setor. I. Título.

CDU: 657(813.5)

Folha de Aprovação

EDUARDO DE OLIVEIRA DA SILVA

RELATO DE CASO: REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA DE UMA ASSOCIAÇÃO DE MORADORES EM MACEIÓ-AL NO PERÍODO DE 2016 A 2022

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao corpo docente do curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas. Aprovado em 17 de novembro de 2023.

Banca Examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Madson Bruno da Silva Monte

Prof. Dr. Rodrigo Vicente dos Prazeres

Prof. Dr. Tiago de Moura Soeiro

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar os elementos que evidenciam as vantagens decorrentes das novas abordagens administrativas implementadas na Associação de Moradores no período de 2016 a 2022. A coleta de dados consistiu na obtenção dos documentos contábeis da Associação de Moradores referentes aos últimos seis anos, incluindo balancetes anuais e mensais, bem como relatórios gerenciais. A escolha desses documentos foi orientada pela sua importância em proporcionar uma compreensão abrangente da situação financeira e administrativa da associação. Durante a análise dos balancetes, foram empregadas técnicas de análise horizontal e de tendências, visando identificar padrões ao longo do período analisado. A pesquisa foi embasada na análise de literatura especializada em gestão administrativa de entidades do terceiro setor, com ênfase em demonstrações contábeis e conceitos associados a prestações de contas e elaboração de relatórios de atividades. Os resultados deste trabalho demonstram que, por meio da implementação de medidas administrativas e do estabelecimento de um controle contábil, é possível efetuar transformações na Associação, contribuindo significativamente para a melhoria da qualidade de vida de seus associados.

Palavras-chave: Associação de Moradores. Gestão Financeira. Demonstrações Contábeis. Controle Contábil. Terceiro Setor.

ABSTRACT

This work aims to identify the elements that highlight the advantages resulting from the new administrative approaches implemented in the Residents' Association from 2016 to 2022. Data collection involved obtaining the financial documents of the Residents' Association for the past six years, including annual and monthly financial statements, as well as managerial reports. The selection of these documents was guided by their importance in providing a comprehensive understanding of the financial and administrative situation of the association. During the analysis of the financial statements, horizontal and trend analysis techniques were employed to identify patterns over the analyzed period. The research was grounded in the analysis of specialized literature in the administrative management of third-sector entities, with an emphasis on financial statements and concepts associated with accountability and the preparation of activity reports. The results of this work demonstrate that, through the implementation of administrative measures and the establishment of accounting control, it is possible to bring about transformations in the Association, contributing significantly to the improvement of the quality of life of its members.

Keywords: Residents' Association. Financial Management. Financial Statements. Accounting Control. Third Sector.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Montante total de inadimplentes 2016-2022.....	22
Gráfico 2: Variação do fundo de reserva 2016-2022.....	23
Gráfico 3: Total Anual de Receitas e Despesas 2016-2022.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Demonstrativo Sintético de Receitas 2016-2022.....	24
Tabela 2: Demonstrativo Sintético de Despesas 2016-2022.....	24

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Objetivos.....	8
1.1.1 Objetivo geral.....	9
1.1.2 Objetivos específicos.....	9
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	10
2.1 O Terceiro Setor.....	10
2.1.1 Entidades de Interesse Social e sua gestão.....	10
2.1.2 Associações.....	11
2.1.2.1 Estatuto e Regimento Interno.....	12
2.1.2.2 Papel do Presidente da Associação.....	12
2.1.2.3 Administração de associações.....	13
2.2 Prestação de contas em entidades pertencentes ao terceiro setor.....	14
2.2.1 Relatório de Atividades.....	15
3 METODOLOGIA.....	16
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	18
4.1 Histórico da Associação.....	18
4.1.1 Constituição da Associação de Moradores.....	19
4.2 Aspectos problemáticos da antiga gestão e soluções adotadas.....	19
4.2.1 Demonstrações Contábeis e Relatórios Gerenciais.....	19
4.2.2 Inadimplência.....	20
4.2.3 Fundo de Reserva.....	22
4.2.4 Gestão de Custos para manutenção predial e zeladoria.....	23
4.2.5 Prestação de Contas.....	25
4.3 Contribuições positivas da gestão.....	26
4.4 Pontos a melhorar e ações futuras.....	28
CONCLUSÃO.....	30
REFERÊNCIAS.....	32

1 INTRODUÇÃO

Apesar de ser uma organização sem fins lucrativos, o funcionamento de uma associação de moradores guarda semelhanças ao de uma empresa, requerendo uma gestão eficiente e um planejamento estratégico e orçamentário eficaz para evitar inadimplências e déficits orçamentários.

Atualmente, uma administração profissional e transparente requer conhecimento em diversas áreas: gestão, trabalhista, financeira e contábil, uma vez que a rotina é complexa e exige profissionais qualificados. Nesse contexto, conceitos e ferramentas da contabilidade se tornaram algo fundamental para auxiliar na administração dessas entidades. Portanto, a necessidade de informações econômico-financeiras e patrimoniais para a tomada de decisão torna a contabilidade importante para um controle administrativo. (Lopez, Linhares, Moraes, 2014).

Devido a essas circunstâncias, a gestão da associação acaba se tornando um processo difícil para o administrador, que muitas vezes não possui o conhecimento necessário para desempenhar suas atribuições de forma eficiente. (Leal e Roim, 2015). A escassez de recursos financeiros, tecnológicos e de espaço físico pode levar à terceirização das atividades de gestão para uma empresa especializada em administração. Essa abordagem visa simplificar o trabalho do responsável pela associação ou, até mesmo, assumir a administração de todas as áreas da associação.

A associação de moradores em análise não apresentava uma gestão profissionalizada, o que se refletia tanto na forma como os recursos financeiros eram geridos, quanto nas medidas administrativas adotadas. Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo identificar os elementos que evidenciam as vantagens decorrentes das novas medidas de gestão implementadas na associação durante o período de 2016 a 2022.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Esse trabalho tem como objetivo identificar os elementos que evidenciam as vantagens decorrentes das novas abordagens administrativas implementadas durante o período de 2016 a 2022

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as especificidades das demonstrações contábeis aplicáveis às entidades de terceiro setor, em especial, associações na literatura e normas brasileira de contabilidade;
- b) Descrever como funcionava a gestão não profissionalizada antes da fundação da associação de moradores;
- c) Relatar as medidas que foram adotadas para aprimorar a gestão da associação

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O Terceiro Setor

2.1.1 Entidades de Interesse Social e sua gestão

De acordo com as diretrizes estabelecidas no Manual de Procedimentos Contábeis e Prestação de Contas das Entidades de Interesse Social (França, 2015), as Entidades de Interesse Social englobam uma ampla gama de organizações de natureza privada que operam em diversas áreas de interesse público, como a promoção da assistência social, educação, saúde, proteção do meio ambiente, pesquisas científicas e outras. Para alcançar os objetivos estabelecidos, essas entidades geralmente optam por adotar a forma jurídica de associação ou fundação, ambas regulamentadas pelo Código Civil Brasileiro.

O Terceiro Setor apresenta as seguintes características fundamentais, conforme definido pelo Manual de Procedimentos Contábeis e Prestação de Contas (França, 2015):

- a) promoção de ações voltadas para o bem-estar comum da coletividade;
- b) manutenção de finalidades não lucrativas;
- c) adoção de personalidade jurídica adequada aos fins sociais (associação ou fundação);
- d) atividades financiadas por subvenções do Primeiro Setor (governamental) e doações do Segundo Setor (empresarial, de fins econômicos) e de particulares;
- e) aplicação do resultado das atividades econômicas que porventura exerça nos fins sociais a que se destina;
- f) desde que cumpra requisitos específicos, é fomentado por renúncia fiscal do Estado.

O terceiro setor, em contraste com outros setores, frequentemente não dispõe dos recursos humanos necessários para desempenhar adequadamente as tarefas financeiras. Isso ocorre porque muitas organizações do terceiro setor são motivadas pelo desejo de contribuir para a melhoria da sociedade, mas podem não possuir conhecimentos técnicos específicos, deixando passar despercebidos esses detalhes críticos (França, 2015).

Quando a contabilidade é terceirizada, é essencial que o contador seja capaz

de comunicar os números de forma compreensível para pessoas que possam ser totalmente leigas no assunto, como é frequentemente o caso das entidades sem fins lucrativos. Essas organizações se formam com o único objetivo de ajudar os outros e nem sempre têm uma compreensão completa das responsabilidades contábeis e fiscais que devem cumprir perante as autoridades competentes (França, 2015).

2.1.2 Associações

As associações são entidades jurídicas que surgem da união de indivíduos que se organizam com o propósito de promover atividades desprovidas de motivações econômicas, ou seja, sem a intenção de auferir lucros. Nesse contexto, o elemento central é a própria composição humana que a integra. O Código Civil, em seu Artigo 53, apresenta uma definição precisa de associação, descrevendo-a como a "reunião de pessoas que se organizam para fins não econômicos" (França, 2015).

Uma associação pode ter diversos propósitos, classificando-se em três categorias principais: a) altruística, que engloba entidades com finalidades beneficentes, esportivas ou recreativas; b) egoística, representando associações literárias e de colecionadores; e c) econômica não lucrativa, que abarca associações de socorro mútuo e associações de bairro. O ato constitutivo de uma associação é composto por um conjunto de cláusulas contratuais que vinculam seus fundadores, e os associados subsequentes devem obedecer a essas disposições (França, 2015).

Dentro do ato constitutivo, devem constar elementos cruciais, tais como: a) a denominação da associação, sua finalidade e sede, para identificação e localização; b) os critérios para a admissão, demissão e exclusão dos associados, garantindo um processo transparente; c) os direitos e deveres dos membros, estabelecendo as bases para a participação ativa; d) as fontes de recursos financeiros que viabilizam a manutenção da associação; e) o método de formação e funcionamento dos órgãos deliberativos, determinando as regras para a tomada de decisões; f) a representação ativa e passiva da associação em questões judiciais e extrajudiciais; g) as condições para a possível alteração do estatuto, assegurando um processo democrático; h) a responsabilidade subsidiária dos associados pelas obrigações da associação; i) as circunstâncias que podem levar à dissolução da entidade, com definições claras sobre o destino do patrimônio social (França, 2015).

2.1.2.1 Estatuto e Regimento Interno

O estatuto regula questões tanto internas quanto externas de uma instituição, ele representa o requisito formal essencial para a constituição de uma associação. Portanto, ele deve ser submetido ao registro público, no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, para que a pessoa jurídica de direito privado adquira sua existência legal (EJUDI, 2020).

Ele seria o equivalente à “certidão de nascimento” das pessoas físicas, uma vez que todas as informações exigidas pelo Art. 54 do Código Civil/2002 devem estar devidamente contidas nele, sob pena de nulidade. Além disso, qualquer alteração no Estatuto requer a convocação de uma assembleia específica para esse fim, com quórum previamente estipulado no próprio Estatuto (EJUDI, 2020).

Já o regimento interno estabelece normas internas da instituição e pode ser aplicado em várias esferas, incluindo o setor público e privado. Embora não precise ser registrado, esse documento deve ser estritamente respeitado e seguido pelos membros da associação. Isso ocorre porque o Regimento Interno lida com aspectos específicos e detalhados que se aplicam às situações particulares enfrentadas por cada organização, garantindo a conformidade com as diretrizes estabelecidas previamente (EJUDI, 2020).

2.1.2.2 Papel do Presidente da Associação

O presidente de uma associação de moradores assume a responsabilidade de planejar ações e iniciativas destinadas a melhorar a qualidade de vida dos residentes locais. Isso inclui atuar como mediador entre a comunidade e as autoridades públicas, assegurar a observância e cumprimento do estatuto da associação, pleitear ações junto à prefeitura, identificar as necessidades da comunidade para apresentá-las aos órgãos municipais e também gerir os recursos financeiros da associação (Arbache, 2018).

Compete ao Presidente representar a Associação ativa e passivamente, perante os Órgãos Públicos, Judiciais e Extrajudiciais, inclusive em Juízo ou fora dele, podendo delegar poderes e constituir advogados para o fim que julgar necessário.

Convocar e presidir as reuniões da Diretoria, convocar Assembléias Ordinárias e Extraordinárias, juntamente com o vice-presidente abrir e manter contas bancárias, assinar cheques e documentos contábeis, organizar um relatório contendo balancete do exercício financeiro e os principais eventos do ano anterior, apresentando-o à Assembleia Geral Ordinária, contratar funcionários ou auxiliares especializados, fixando seus vencimentos, podendo licenciá-los, suspendê-los ou demiti-los.

O cargo de presidente da associação de moradores e os demais cargos da diretoria não são remunerados, sendo todos desempenhados de forma voluntária. Todas as receitas da associação de moradores devem provir de doações e devem ser destinadas a fins não lucrativos (Arbache, 2018).

2.1.2.3 Administração de associações

A administração da associação é de responsabilidade do Presidente eleito, e toda a diretoria, sob fiscalização do Conselho Fiscal, conforme estabelecido pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. No entanto, o Presidente pode delegar a terceiros, total ou parcialmente, os poderes de representação ou as funções administrativas, desde que aprovado pela assembleia, a menos que o estatuto estabeleça o contrário.

De acordo com a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, a administração da associação requer diversas tarefas, tais como: contratar e demitir funcionários, processar a folha de pagamento, emitir avisos e cobranças de taxas, realizar pagamentos e elaborar orçamentos e balancetes mensais, redigir cartas, avisos, circulares, convocações e atas de assembleia, bem como solucionar questões rotineiras com aos associados. Para executar essas tarefas de forma eficiente, o presidente deve possuir conhecimentos e habilidades adequados, bem como um modelo de controle que atenda às suas necessidades, incluindo um plano de contas para garantir que as receitas e despesas estejam em conformidade.

Para que haja uma correta cobrança da taxa associativa, é essencial que o plano de contas contemple todos os gastos diretos e indiretos com os serviços prestados, incluindo tributos e taxas. Muitas vezes, os associados não percebem esses gastos, o que pode resultar em déficits nas receitas.

A prestação de contas aos associados consiste na apresentação dos demonstrativos financeiros juntamente com a documentação comprobatória das receitas e despesas. Para isso, é crucial que sejam fornecidos documentos fiscais, como notas fiscais, recibos e cupons fiscais, bem como documentos complementares, tais como orçamentos, guias de recolhimento de tributos e obrigações das empresas contratadas, além de referências às atas de aprovação, entre outros. Segundo Farber e Segretti (2006), a transparência é fundamental na prestação de contas, pois informa aos associados que o valor pago mensalmente está sendo empregado adequadamente na manutenção e sustentabilidade das atividades da associação.

2.2 Prestação de contas em entidades pertencentes ao terceiro setor

Por meio da observância de todas as diretrizes e regulamentos contábeis estabelecidos, é fundamental proceder com a divulgação das informações correspondentes. Isso permite que os utilizadores e partes interessadas tenham acesso a um conjunto completo de dados, possibilitando a aquisição de conhecimento e a análise da situação da entidade. A relevância da contabilidade é notável, uma vez que possibilita a realização da prestação de contas e, por meio de relatórios financeiros, disponibiliza aos interessados dados sobre como os recursos recebidos pela entidade são alocados e distribuídos (França, 2015).

É imperativo adotar processos transparentes nas relações dessas organizações do terceiro setor com a comunidade em geral. Isso evidencia a responsabilidade, ou "*accountability*", não apenas no contexto da prestação de contas formal e legal, conforme estabelecido nos contratos e convênios firmados por essas organizações com o setor público ou o mercado, mas também na promoção de relações espontâneas e transparentes. Isso decorre da postura ética e moral dos gestores dessas organizações (França, 2015).

Há várias maneiras pelas quais uma organização sem fins lucrativos pode compartilhar suas informações contábeis, abrangendo tanto aspectos financeiros quanto não financeiros. Além das demonstrações contábeis, existem diversos documentos que podem ser necessários.

Para o Terceiro Setor, os elementos contábeis normalmente requisitados numa prestação de contas são: Relatório de Atividades, Demonstrações Contábeis,

Informações Bancárias, Inventário patrimonial, Declaração de Informações Econômico-Fiscais a Pessoa Jurídica (DIPJ), Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), Parecer do Conselho Fiscal (França, 2015).

2.2.1 Relatório de Atividades

O relatório de atividades representa um documento minucioso que descreve em detalhes as ações realizadas durante o período de gestão, acompanhado de comprovações que demonstram a sua execução efetiva, alinhada com os objetivos estatutários da organização. É importante elaborar um relatório para cada ciclo de gestão ou exercício financeiro, mesmo que o período de prestação de contas abranja múltiplos exercícios. O relatório deve ser redigido em uma linguagem acessível e conter informações que permitam ao leitor avaliar o desempenho da organização de acordo com os seus propósitos estatutários (França, 2015).

É crucial mencionar, por exemplo, os programas implementados pela entidade, quantificar o número de beneficiários, detalhar os métodos utilizados para alcançar os objetivos, incluindo dados como os recursos financeiros despendidos e o envolvimento de voluntários (França, 2015).

3 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, visto que tem como propósito a descrição e análise das complexidades envolvidas na gestão de uma associação de moradores. Segundo Gil (2008), o objetivo principal da pesquisa descritiva é descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda estabelecer relações entre variáveis. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa.

A pesquisa é classificada como documental, em relação aos procedimentos técnicos utilizados na coleta e análise de dados. De acordo com Freitas e Prodanov (2013), a pesquisa documental se fundamenta em materiais que podem ser reutilizados de acordo com os objetivos da pesquisa ou em materiais que não foram submetidos a um processo analítico. Para identificar se um material é considerado um documento, é necessário seguir alguns passos na investigação como observação, reflexão, crítica e leitura.

Segundo Freitas e Prodanov (2013), o relato de caso é uma pesquisa que possibilita uma análise detalhada e ampla de um ou poucos objetos devido à minuciosa investigação necessária. Desse modo, trata-se de uma pesquisa que busca a aplicação imediata de conhecimentos.

A coleta de dados será realizada por meio da disponibilização de documentos contábeis da Associação de Moradores referentes aos últimos seis anos, incluindo balancetes anuais e mensais e relatórios gerenciais. A escolha de cada documento para análise foi baseada na sua relevância para a compreensão da situação financeira e administrativa da Associação de Moradores. Em particular, os balancetes anuais e mensais desempenham um papel fundamental na avaliação dos registros contábeis da associação, fornecendo uma visão detalhada de suas finanças ao longo do período considerado. Na análise dos balancetes, foram utilizadas as técnicas de análise horizontal e de análise de tendências a fim de identificar padrões ou direções nas variações das contas ao longo do tempo.

Os relatórios gerenciais documentam decisões estratégicas, ações corretivas e direcionamentos tomados com base nas informações contidas, desempenhando um papel valioso na análise das medidas adotadas para aprimorar a gestão da associação. Dessa forma, esses documentos cumprem o terceiro objetivo de relatar as medidas de aprimoramento na gestão. Juntos, esses documentos oferecem uma

17 visão completa da Associação de Moradores ao longo do tempo, permitindo a abordagem integral dos objetivos específicos estabelecidos.

O trabalho compreendeu o período que vai de 2016, marcando o início da gestão, até 2022, representando o último exercício financeiro encerrado. Ele se concentrou na análise da administração da associação, abrangendo desde sua fundação até o presente momento. Foram examinadas suas políticas, procedimentos, registros financeiros e a evolução da gestão ao longo do tempo. A pesquisa é de suma importância, pois demonstrou que a implementação de novas abordagens para aprimorar a gestão das associações de moradores pode ter um impacto significativo na qualidade de vida das pessoas, promovendo uma convivência comunitária mais harmoniosa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Histórico da Associação

A associação em análise é um bloco de apartamentos composto de três andares e um pavimento térreo, com 16 (dezesseis) unidades, situado em um conjunto residencial construído em meados da década de 80 (oitenta), originalmente voltado a classe de funcionários públicos do Estado de Alagoas. Com o tempo, esse perfil de proprietários foi alterado com a venda dos imóveis. Tradicionalmente, o presidente da associação tem sido um dos proprietários do bloco.

A atual presidente da associação reside no bloco há mais de duas décadas, e conforme sua experiência, os antigos representantes, desde a época que era uma gestão informal, sempre enfrentaram desafios na busca das melhorias para o bloco. As gestões anteriores frequentemente deixaram a desejar em várias áreas por falta de comunicação eficaz, e um planejamento estratégico, impactando tanto na qualidade dos serviços oferecidos quanto na satisfação dos moradores. A programação de obras e a implementação de melhorias eram notoriamente ineficazes, o que resultava em significativos atrasos na execução dos serviços necessários. Essa situação causava descontentamento e desconforto entre os proprietários e moradores, que frequentemente conviviam com questões estruturais sem solução.

Além disso, a inadimplência era um problema recorrente no bloco, uma vez que não havia punições ou benefícios claros para os moradores que pagavam em dia. Essa falta de incentivos levava alguns proprietários a fazer "chantagem" e atrasar o pagamento das taxas associativas, prejudicando a saúde financeira do bloco, e dificultando o cumprimento de suas obrigações.

Antes da criação da associação, o processo de recebimento das mensalidades também era incômodo e inseguro. O gestor precisava receber os valores em espécie, o que gerava riscos e aumentava a responsabilidade sobre os recursos do bloco. A elaboração dos "carnês" de pagamento e a coleta de assinaturas no ato do pagamento demandavam tempo e esforço, além de gerar acúmulo de papel e tornar a prestação de contas pouco prática.

A gestão financeira também era um desafio, uma vez que todo o controle era realizado manualmente. O compartilhamento de informações entre os responsáveis

era difícil, pois todo o caixa da associação era gerenciado de forma manual e o único canal disponível era o e-mail, o que limitava a agilidade e transparência na troca de informações.

A falta de uma conta bancária exclusiva para a associação também era uma problemática. A associação dependia da disponibilidade de algum proprietário para receber depósitos bancários, o que tornava o processo mais complicado e menos seguro. Além disso, a necessidade de ter sempre dinheiro em espécie para pagamentos dos prestadores de serviço trazia riscos adicionais e dificultava o controle financeiro da associação.

A ausência de clareza sobre as obrigações e deveres de forma geral e o não cumprimento de obrigações legais, como impostos e taxas, colocavam o bloco em situação de vulnerabilidade jurídica e comprometiam sua sustentabilidade financeira a longo prazo. Esses desafios demandavam uma reformulação completa na gestão do bloco, visando aprimorar a eficiência, transparência e segurança das operações e garantir a satisfação e bem-estar dos moradores.

4.1.1 Constituição da Associação de Moradores

Em setembro de 2016, foi apresentada a proposta para a criação da Associação de moradores do Bloco, pela comissão de moradores, inicialmente para a formalização do poço artesiano, mantido conjuntamente com mais dois blocos vizinhos. Isso ocorreu por uma exigência da prefeitura local, mas pela visão dos administradores a associação poderia ter maiores utilidades aos moradores.

Reuniões foram feitas com os proprietários e foi aprovada por todos a criação da associação de moradores com duas finalidades: fazer o poço artesiano e a gestão do bloco de apartamentos.

4.2 Aspectos problemáticos da antiga gestão e soluções adotadas

4.2.1 Demonstrações Contábeis e Relatórios Gerenciais

Por meio de entrevistas conduzidas com a presidente da associação no ano de 2022 a respeito da gestão do bloco de 2016 a 2022 e de uma análise minuciosa dos relatórios financeiros do bloco deste período, verificou-se que a gestão informal

anterior à fundação da associação não dispunha de relatórios e balancetes adequados. A prestação de contas era feita pelo representante do bloco e se limitava a um registro simples de entradas e saídas, o que, com o tempo, revelou-se inadequado para uma gestão financeira eficiente.

No entanto, após a fundação da associação, essa situação foi transformada significativamente, havendo registro com implantação de plano de contas, balancetes, demonstrativos financeiros, relatórios de inadimplência em tempo real, o que possibilitou a contratação de serviços contábeis especializados e a utilização de um software específico para gerenciamento financeiro.

A ausência de demonstrações contábeis na gestão anterior à fundação da associação se deveu a fatores que afetaram significativamente o controle financeiro e administrativo do bloco. Um dos principais motivos era a falta de uma conta bancária para a associação, o que resultava na manutenção de todos os recursos em dinheiro, sob responsabilidade direta do representante dos moradores. Isso gerava um aumento considerável no risco de extravio e desvios de fundos, tornando a gestão financeira menos segura e transparente.

A adoção de uma conta bancária trouxe uma série de benefícios para a associação. A principal transformação foi a transparência das operações financeiras. A implantação do boleto bancário facilitou a vida dos moradores, proporcionando um método mais conveniente e confiável para efetuar os pagamentos de suas contribuições. Essa mudança representou um marco na gestão, pois não apenas simplificou o processo de pagamento, como também trouxe segurança e rastreabilidade para todas as transações, facilitando o registro de informações, o que permitiu a criação de um plano de contas detalhado.

O valor das demonstrações financeiras é diretamente proporcional à sua precisão e clareza, e, sem esses atributos, torna-se difícil para a gestão tomar decisões informadas. Os relatórios gerados pelo software de gestão são cruciais para avaliar com precisão o progresso em direção às metas estabelecidas no orçamento anual, fornecendo um panorama claro do desempenho financeiro da comunidade.

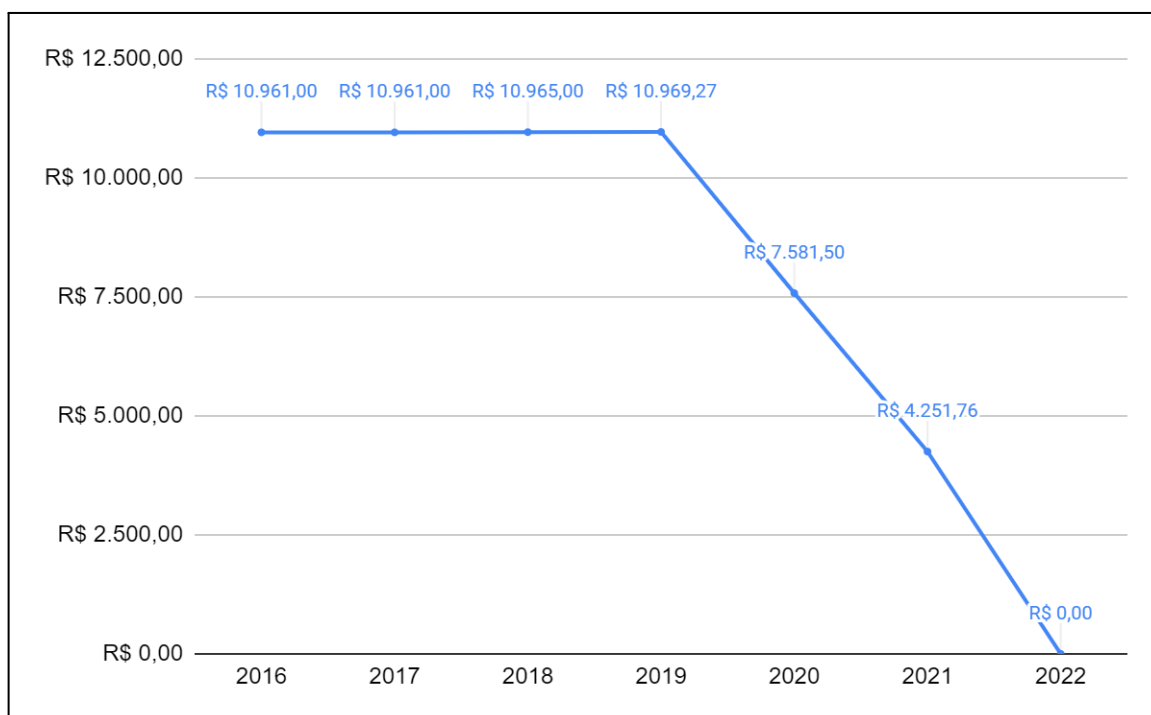
4.2.2 Inadimplência

No primeiro ano da gestão, um dos desafios que impactava negativamente a estabilidade financeira do condomínio era o elevado índice de inadimplência. Faltava um acompanhamento mais rigoroso dos débitos não liquidados, não havia uma atualização monetária dos vencidos, impossibilitando uma avaliação precisa do valor total em pendência, uma vez que o representante não mantinha um registro periódico das obrigações em atraso. Para enfrentar essa questão, a nova administração realizou uma análise minuciosa e sistemática dos registros disponíveis, a fim de estimar o número aproximado de proprietários em situação de inadimplência, visando simplificar o processo de cobrança e torná-lo mais eficaz.

Além da falta de um controle eficiente, o representante também não se empenhava em estabelecer uma comunicação clara e eficaz com os moradores a respeito desse problema, o que agravava ainda mais a tarefa de cobrança. Para reverter essa situação, a nova administração conduziu um esforço de sensibilização junto aos moradores, com o objetivo de fornecer uma explicação abrangente sobre a importância das contribuições para o bem-estar da comunidade, bem como esclarecer as consequências da inadimplência.

Com este trabalho, a nova gestão se empenhou em consolidar um princípio que, anteriormente, havia sido negligenciado pelo síndico: o princípio da transparência. Era crucial que o síndico reconhecesse a transparência como uma aliada fundamental no processo de gestão, pois quando os moradores compreendem a destinação dos fundos arrecadados, tendem a cumprir mais prontamente com suas obrigações financeiras.

Essa nova abordagem de interação mais direta e esclarecedora proporcionou uma compreensão mais aprofundada da realidade financeira dos moradores. Munida desse conhecimento, a nova gestão empreendeu a elaboração de estratégias personalizadas para adequar as opções de pagamento à situação de cada morador. Além disso, também foi introduzida a possibilidade de pagamento por boleto, algo que já era demandado pelos moradores há bastante tempo, mas que nunca tinha sido implementado. A oferta de parcelamentos mais acessíveis e descontos para pontualidade revelou-se como um estímulo eficaz para manter as obrigações financeiras em dia.

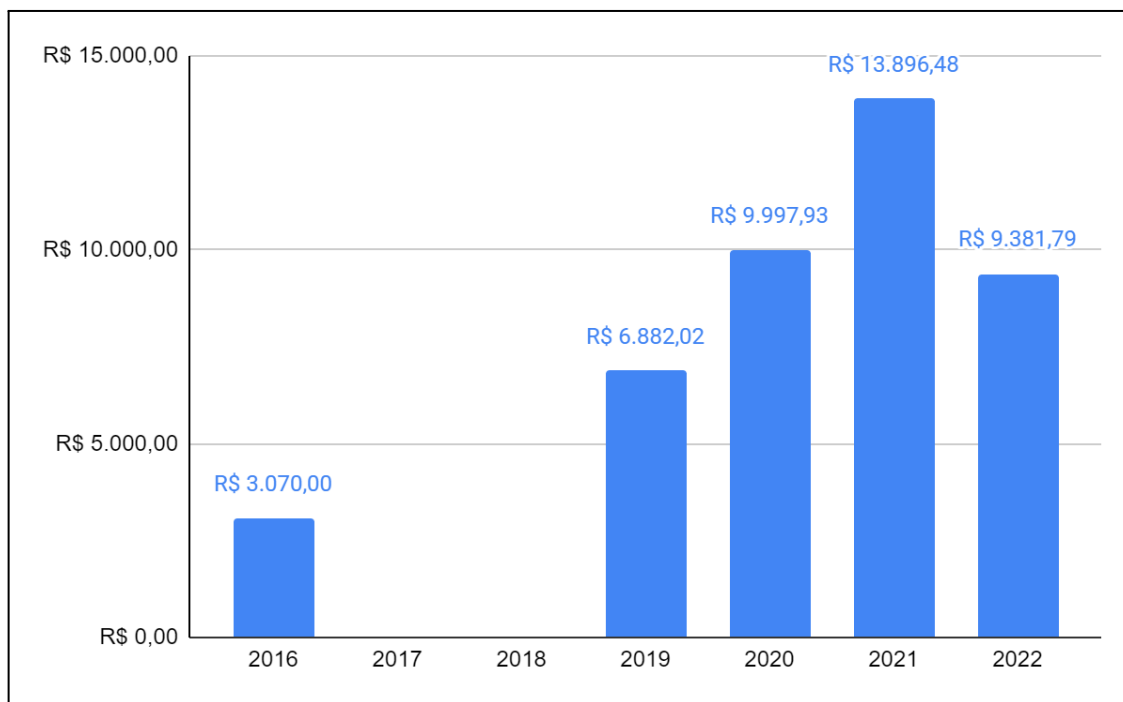
Gráfico 1: Montante total de inadimplentes 2016-2022

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos balancetes e relatórios dos últimos 6 anos disponibilizados pela Associação de Moradores.

Em 2016, o montante total de débitos pendentes correspondia a R\$10.961,00. Após o trabalho de conscientização e adaptação das modalidades de pagamento ao longo de cinco anos, a gestão conseguiu eliminar completamente essa dívida. Desde janeiro de 2022, a associação não registra mais nenhum morador em situação de inadimplência, refletindo o sucesso notável das medidas implementadas.

4.2.3 Fundo de Reserva

A reformulação do procedimento de cobrança de inadimplentes e a implementação de um controle financeiro mais rigoroso resultaram em um notável aumento nos recursos do fundo de reserva da associação de moradores. Além disso, visando aumentar ainda mais os recursos disponíveis, optou-se por introduzir uma taxa adicional para os moradores. Esta última medida não apenas assegurou a solidez financeira do fundo, mas também proporcionou à associação uma reserva substancial para fazer frente a despesas inesperadas, tais como reparos emergenciais ou manutenção das áreas comuns.

Gráfico 2: Variação do fundo de reserva 2016-2022

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos balancetes e relatórios dos últimos 6 anos disponibilizados pela Associação de Moradores.

Com isso, a associação pôde garantir a estabilidade financeira, demonstrando sua capacidade de não só se adaptar às mudanças e desafios financeiros de forma proativa, como também realizar reformas estruturais no prédio. A existência de um fundo de reserva robusto proporcionou uma melhor qualidade de vida aos moradores.

4.2.4 Gestão de Custos para manutenção predial e zeladoria

O prédio da associação enfrentava desafios significativos em 2016, com sinais evidentes de deterioração e problemas estruturais graves. A situação foi agravada pela gestão financeira precária do responsável, que carecia de controle efetivo e uma gestão de custos adequada. Isso resultava em orçamentos desalinhados e uma alocação ineficiente de recursos. Para enfrentar esse cenário, a nova administração adotou uma abordagem pró-ativa.

A primeira medida tomada foi a realização de uma análise estrutural completa do prédio, seguida pelo desenvolvimento de um planejamento detalhado dos problemas identificados. As manutenções e reparos realizados pela administração anterior revelaram-se ineficazes em relação ao investimento feito, criando um

ambiente propenso a conflitos entre os moradores. A insatisfação resultante do uso inadequado dos recursos financeiros minava a harmonia no bloco e a confiança na administração devido à falta de transparência financeira.

No entanto, com a alocação de recursos do fundo de reserva, em 2018 foi possível iniciar um abrangente processo de recuperação estrutural do prédio. Esta iniciativa incluiu a revitalização de várias áreas, como a renovação do sistema de esgoto e elétrico, substituição do quadro de energia, reforma do piso no hall dos andares e entrada, reparo do telhado, aprimoramento do sistema de incêndio, instalação de antena coletiva, substituição das portas de entrada, organização das garagens e a instalação de novos portões internos e grades.

Tabela 1: Demonstrativo Sintético de Receitas 2016-2022

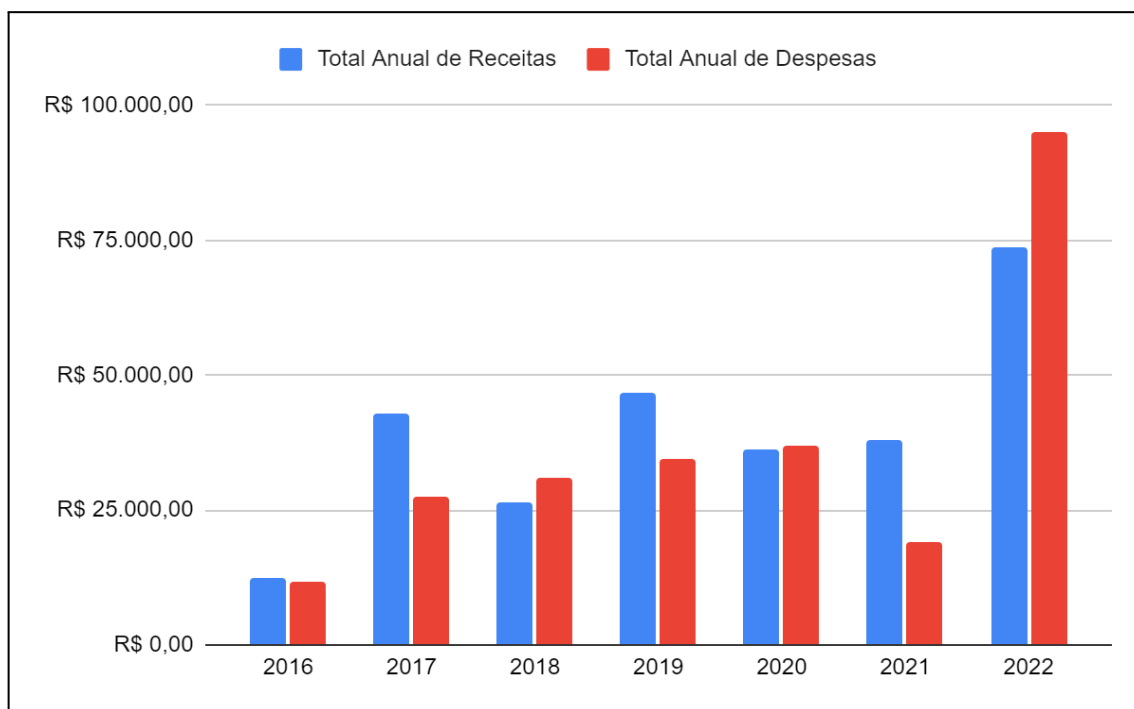
Plano de Conta	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1.10-Mensalidade	R\$ 12.350,00	R\$ 38.464,45	R\$ 25.814,31	R\$ 45.620,52	R\$ 35.635,40	R\$ 36.296,56	R\$ 71.918,72
1.10.1-Taxa Normal	R\$ 12.350,00	R\$ 27.286,41	R\$ 24.284,31	R\$ 27.911,95	R\$ 35.265,69	R\$ 36.229,91	R\$ 33.198,72
1.10.2-Taxa Extra	-	R\$ 11.178,04	R\$ 1.530,00	R\$ 17.708,57	R\$ 369,71	R\$ 66,65	R\$ 38.720,00
1.20-Financeira	-	R\$ 174,69	R\$ 399,24	R\$ 1.042,90	R\$ 721,68	R\$ 909,56	R\$ 1.422,28
1.50-Não Operacional	-	R\$ 777,10	R\$ 233,30	R\$ 9,50	-	R\$ 833,50	R\$ 350,00
Total de Receitas	R\$ 12.350,00	R\$ 39.416,24	R\$ 26.446,85	R\$ 46.672,92	R\$ 36.357,08	R\$ 38.039,62	R\$ 73.691,00

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos balancetes e relatórios dos últimos 6 anos disponibilizados pela Associação de Moradores.

Tabela 2: Demonstrativo Sintético de Despesas 2016-2022

Plano de Conta	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
2.10-Administrativa	R\$ 3.079,36	R\$ 5.577,61	R\$ 5.591,30	R\$ 8.991,99	R\$ 8.960,43	R\$ 8.966,52	R\$ 9.632,65
2.20-Limpeza e Conservação	R\$ 2.732,51	R\$ 1.390,00	R\$ 5.850,55	R\$ 6.067,40	R\$ 4.993,00	R\$ 5.080,00	R\$ 5.295,00
2.30-Manutenção Predial	-	-	-	-	R\$ 1.774,40	R\$ 1.262,74	R\$ 5.235,76
2.40-Construções e Reformas	R\$ 5.851,41	-	R\$ 10.899,78	R\$ 10.767,02	R\$ 17.461,48	-	R\$ 72.673,57
2.50-Financeira	-	R\$ 1.612,40	R\$ 2.424,26	R\$ 2.713,09	R\$ 2.739,12	R\$ 2.103,80	R\$ 2.226,40
2.60-Taxas e Impostos	-	R\$ 374,51	R\$ 100,00	-	-	R\$ 1.647,90	-
2.70-Não Operacional	-	R\$ 1.068,15	R\$ 707,77	R\$ 118,00	R\$ 889,32	-	-
9000-Outras Contas	-	R\$ 17.602,01	R\$ 5.317,33	R\$ 5.984,05	-	-	-
Total de Despesas	R\$ 11.663,28	R\$ 27.624,68	R\$ 30.890,99	R\$ 34.641,55	R\$ 36.817,75	R\$ 19.060,96	R\$ 95.063,38

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos balancetes e relatórios dos últimos 6 anos disponibilizados pela Associação de Moradores.

Gráfico 3: Total Anual de Receitas e Despesas 2016-2022

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos balancetes e relatórios dos últimos 6 anos disponibilizados pela Associação de Moradores.

Essas ações não apenas contribuíram para a melhoria substancial das condições do prédio, mas também refletiram a determinação da nova administração em restaurar a confiança e a qualidade de vida dos moradores. Ao aproveitar o fundo de reserva de maneira eficaz, a associação de moradores pôde demonstrar sua capacidade de enfrentar desafios e investir em um ambiente mais seguro, funcional e agradável para todos os residentes.

4.2.5 Prestação de Contas

Devido a não conformidade das gestões, antes da implantação da Associação de Moradores em relação à transparência, a nova gestão da Associação, implementou uma série de medidas para atender à exigência estatutária de fornecer informações de forma mais clara e objetiva:

1. **Registro minucioso de transações financeiras:** O registro engloba não apenas as receitas provenientes de taxas da associação, mas também taxas extras e despesas com manutenção. A utilização de software de contabilidade

simplificou consideravelmente esse processo, eliminando qualquer manipulação em dinheiro em espécie.

2. **Envio mensal de um resumo financeiro estruturado detalhando receitas e despesas:** Esse resumo é distribuído para os membros da associação e também é mantido em um local de fácil acesso, especificamente no DRIVE VIRTUAL da associação.
3. **Contratação de um profissional de contabilidade para revisão independente:** Com o intuito de garantir a integridade das contas, a associação optou por contratar um profissional de contabilidade para realizar revisões independentes. Essa prática confere credibilidade ao processo e ajuda a identificar possíveis erros ou irregularidades que poderiam passar despercebidos.
4. **Realização periódica de assembleias gerais para prestação de contas:** Além de disponibilizar os relatórios financeiros, a associação passou a promover assembleias gerais trimestrais, proporcionando aos associados a oportunidade de discutir os números e fazer perguntas aos administradores. Essa abordagem visa fomentar a interação e a participação ativa dos membros na fiscalização das contas.
5. **Acesso à documentação de suporte:** Além dos relatórios financeiros, a associação disponibiliza a documentação de suporte, como notas fiscais e recibos, a fim de comprovar cada transação e demonstrar responsabilidade na gestão dos recursos.

4.3 Contribuições positivas da gestão

A gestão implementada pela associação de moradores em análise oferece lições valiosas que podem ser aplicadas em outras associações.

Primeiramente, a criação de uma associação demonstrou ser uma maneira eficaz de solidificar a comunidade do bloco e estabelecer credibilidade. Isso ressalta a importância de formalizar a existência da associação, sendo um passo fundamental que pode ser replicado em outras comunidades para fortalecer sua representatividade. Além disso, a obtenção de um CNPJ pela associação teve impacto positivo, ampliando o leque de empresas dispostas a apresentar propostas

para prestação de serviços. Isso demonstra como a formalização pode atrair mais parceiros, proporcionando uma variedade de fornecedores e serviços para outras associações.

Uma das lições mais significativas é a desmistificação da ideia de que investir em profissionais como responsáveis pela gestão, assessoria jurídica e contábil são questões onerosas para o bloco. A gestão bem-sucedida provou que os ganhos resultantes desses investimentos superam os valores despendidos, o que pode encorajar outras associações a adotarem práticas semelhantes.

Adicionalmente, a utilização de acordos com os inadimplentes, intermediados pela associação, se mostrou eficaz na preservação das relações entre os associados, evitando desgastes. Isso serve como exemplo de como a associação pode desempenhar um papel crucial na resolução de conflitos internos.

A contribuição dos profissionais envolvidos na gestão do bloco para o cumprimento das regras e o sucesso das assembleias se mostra como de grande relevância. Esses profissionais desempenham um papel importante na intermediação e na melhoria do andamento das reuniões, sendo mais um ponto que evidencia que outras associações podem se beneficiar com esta atuação afim de promover uma governança mais eficaz.

A introdução da assessoria contábil facilitou o acompanhamento dos pagamentos e taxas, incluindo os balancetes, tornando o processo mais transparente. Essa prática pode ser replicada por associações que desejam aumentar a transparência financeira e facilitar a participação de proprietários que não residem no local. O uso de boletos para pagamentos também foi crucial para eliminar as inadimplências e garantir o cumprimento dos acordos. Essa estratégia pode ser adotada por outras associações para garantir a regularidade dos pagamentos.

Do exposto, os benefícios verificados com a gestão da associação de moradores estudada demonstram como a formalização, a colaboração com profissionais qualificados, a resolução de conflitos eficaz e a transparência financeira podem ser replicadas e adaptadas com sucesso em outras associações, contribuindo para uma administração mais eficiente e harmoniosa.

4.4 Pontos a melhorar e ações futuras

Quanto ao futuro da gestão da associação, há a previsão de implementação de uma série de medidas e ações com foco no aprimoramento da comunicação, promoção da transparência e aumento da eficiência na administração do condomínio. A seguir, são apresentados os principais pontos de melhoria planejados:

1. **Implantação de um Aplicativo para os Associados:** Desenvolver um aplicativo que ofereça informações contábeis, convocações de assembleias, espaço para reclamações, sugestões, elogios e acompanhamento de obras, proporcionando uma plataforma de comunicação eficaz e conveniente para todos os moradores.
2. **Sistema de Gerenciamento de Reclamações:** Implementar um sistema que atenda às demandas de reclamações dos associados, priorizando o retorno rápido e eficiente para solução de problemas e questões.
3. **Ações para Promoção do Convívio Coletivo:** Promover atividades e eventos com o objetivo de fortalecer o relacionamento entre os moradores, como oficinas, eventos festivos e outras iniciativas que estimulem a interação e a integração na comunidade.
4. **Contratação de Responsável pelo Bloco Profissional:** Avaliar a contratação de um responsável profissional pelo bloco com experiência em administração condominial, o que pode proporcionar uma gestão mais eficiente e especializada.
5. **Melhoria no Cadastro e Atualização Cadastral:** Manter um cadastro completo e atualizado dos condôminos e inquilinos, garantindo que as informações estejam sempre corretas e facilitando a comunicação.
6. **Reuniões com Assessoria Jurídica:** Realizar reuniões regulares com uma assessoria jurídica especializada em condomínios para esclarecer dúvidas, discutir questões legais e manter a documentação em conformidade.
7. **Auditoria Profissional Periódica:** Contratar uma auditoria profissional para revisar as contas e procedimentos financeiros da associação, assegurando transparência e conformidade.

8. **Revisão Periódica do Regimento Interno:** Realizar revisões regulares do regimento interno para mantê-lo atualizado e adaptado às necessidades e realidades do bloco.
9. **Contratação de Vistoria Predial Periódica:** Contratar profissionais para realização de vistorias prediais periódicas para garantir a manutenção adequada das instalações e identificar precocemente eventuais problemas estruturais.
10. **Treinamento da Equipe Técnica:** Investir em treinamento para a equipe técnica, como funcionários de manutenção e segurança, visando melhorar a qualidade dos serviços prestados e a segurança do bloco.

CONCLUSÃO

Este relato de caso analisou aspectos da gestão da Associação de Moradores e sua transformação ao longo dos anos. Anteriormente confrontada com desafios significativos, a associação procurou superar essas dificuldades por meio de uma abordagem comprometida e proativa adotada por sua nova gestão.

Quando a administração atual assumiu em 2016, o bloco enfrentava uma série de obstáculos: a falta de transparência financeira, o aumento da inadimplência e a gestão ineficiente. A situação se agravava com a ausência de relatórios contábeis apropriados, pela carência de uma conta bancária específica e pelas dificuldades de comunicação entre moradores e administração.

A nova administração não somente identificou esses problemas, como também implementou uma série de medidas que proporcionaram uma mudança significativa. A criação de uma conta bancária dedicada à associação impulsionou a transparência e a segurança nas operações financeiras. A introdução de opções flexíveis de pagamento e descontos eficazes resultou na redução substancial da inadimplência, culminando na eliminação completa da dívida acumulada ao longo dos anos.

A transformação na abordagem de comunicação, tornando-a mais direta e esclarecedora, desempenhou um papel fundamental na conscientização dos moradores sobre a importância de suas contribuições e na garantia de que cumprissem com suas obrigações financeiras de forma pontual. Essa abordagem personalizada, sensível às necessidades individuais dos moradores, provou ser eficaz na promoção de uma cultura de responsabilidade financeira.

Além disso, a administração aproveitou de maneira estratégica os recursos do fundo de reserva para implementar melhorias estruturais no prédio, resolvendo problemas de longa data que afetavam a qualidade de vida dos moradores. A revitalização das áreas comuns, a modernização das instalações e a manutenção adequada contribuíram para criar um ambiente mais seguro e agradável. Para o futuro estão planejadas várias medidas que visam aprimorar a comunicação, promover a transparência e aumentar a eficiência na administração do condomínio.

Pelo exposto verifica-se que a Associação de Moradores do Bloco conseguiu superar os desafios do passado por meio de uma gestão comprometida, transparente e eficiente. A transformação notável demonstra não apenas a

capacidade de adaptação a mudanças e desafios financeiros, mas também a determinação em melhorar a qualidade de vida de seus moradores. O sucesso alcançado serve como um exemplo de como uma gestão aperfeiçoada pode transformar uma comunidade e promover o bem-estar de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

- ARBACHE, Rodrigo. **Associação de moradores – O que é e qual a sua função?** Meu Elevador, 2018. Disponível em: <https://meuelevador.com/associacao-de-moradores/#7>. Acesso em: 24 jun. 2023
- BRASIL. **Lei n. 10.406**, 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm. Acesso em 09 out. 2022.
- _____. **Lei n. 4.591**, 26 de dezembro de 1964. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as Incorporações imobiliárias. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil/Leis/L4591.htm. Acesso em: 09 out. 2022.
- CFC. Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução CFC n. 1.409/12**. Aprova a ITG 2002 – Entidades sem finalidade de lucros. 21 set. 2012. Disponível em: https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/Res_1409.pdf. Acesso em: 20 jun. 2023.
- EJUDI. **Estatuto e Regimento Interno**: Entenda a diferença e evite problemas! Ejudi Soluções Jurídicas, 2020. Disponível em: <https://ejudi.com.br/estatuto-e-regimento-interno-entenda-a-diferenca-e-evite-problemas/>. Acesso em: 20 jun. 2023
- FARBER, João Carlos; SEGRETI, João Bosco. Contribuição da Contabilidade para a Eficácia da Gestão e Controle de Condomínios. *In: Congresso de Controladoria e contabilidade da USP*. Disponível na Internet em <http://www.congressoeac.localweb.com.br/art62006/401.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2023.
- FRANÇA, José Antonio de. (Coord.). **Manual de procedimentos para o terceiro setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social**. Brasília: CFC: FBC: Profis, 2015. Disponível em: http://plataformamaisbrasil.gov.br/images/manuais/Manual_de_Procedimentos_para_o_Terceiro_Setor.pdf. Acesso em: 05 out. 2023.
- FREITAS, Ernani Cesar de; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, Eugênio Celso; BAPTISTA, Antônio Eustáquio. **Contabilidade Geral**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2007.
- LEAL, Vanessa Vieira, ROIM, Talita Prado Barbosa. **Os Desafios da Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos: Um Estudo em Vitória da Conquista - BA**. Revista Científica de Ciências Aplicadas da FAIP, e. 3, v. 2, 3 maio. 2015. Disponível

em:https://faip.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/n9zD3vKSIm7JfmC_2_016-6-11-15-20-24.pdf. Acesso em: 17 nov. 2023.

LOPES, Romário Lázaro; LINHARES, Fernando; MORAES, Luciana da Silva. Contabilidade de Condomínios Residenciais: a importância da contabilidade como instrumento de informação na gestão de condomínios edilícios no município de Barreiras – BA. **Revista Científica Semana Acadêmica**, e. 49, v. 1, 25 fev. 2014. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_contabilidade_em_condominios.pdf. Acesso em: 20 jun. 2023.

MALACRIDA, Mara Jane Contrera et al. **Fundamentos da contabilidade: a contabilidade no contexto global - 2. ed.** - São Paulo: Atlas, 2019.

SILVA, César Augusto Tibúrcio et al. **Curso prático de contabilidade – 2. ed.** – São Paulo : Atlas, 2018.

SILVA, Cezimar Gomes da; SILVA, Adriano César Beserra da. **Contabilidade e finanças em condomínios**: “um enfoque contábil em serviços de condomínio”. Curitiba: CRV, 2018.