



MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CLAUDIO RIBEIRO CELINO

**ANÁLISE DA ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE DO SETOR DE
ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS NA CIDADE DE SALVADOR - BAHIA**

Salvador
2018

CLAUDIO RIBEIRO CELINO

**ANÁLISE DA ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE DO SETOR DE
ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS NA CIDADE DE SALVADOR - BAHIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

Salvador
2018

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador,
Laureate International Universities).

Celino, Claudio Ribeiro

Análise da estratégia e competitividade do setor de administração de condomínios na cidade de Salvador - Bahia. / Claudio Ribeiro Celino. – Salvador: Unifacs, 2018.

196 f.: il.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

1. Administração. 2. Condomínios. 3. Gestão Imobiliária.
4. Competitividade. I. Monteiro, Augusto de Oliveira, orient. II. Título.

CDD: 658.78

AGRADECIMENTOS

A experiência como síndico e gerente de facilities me fez observar a importância da gestão de condomínios desde a satisfação de morar nas cidades até orientação e conduta das famílias na educação dos seus filhos. Além de conhecimento, é preciso muita paciência, tolerância, generosidade e respeito ao próximo. Se viver nestas comunidade não é fácil, imagine conduzir negócios que administram esta comunidades, com suas diferentes culturas necessidades e vontades. Foi com essa inspiração e desejo de contribuir com esta área de estudo tão importante, mas tão esquecida pela ciência, que mergulhei nesta jornada.

Toda escolha exige uma renúncia; obter o título de mestre não foi diferente. Passei por transições radicais e superei desafios, que não seriam possíveis sem o apoio de Deus, dos meus guias espirituais, da minha esposa Andrea Soares Celino, da minha mãe Inalva Ribeiro, do meu pai Gilvan Celino, e do meu padraсто Jackson Lima. Agradeço ao meu iluminado enteado João Pedro Soares pela imensa compreensão da minha ausência, e aos meus amigos Alexandre Marques, Luciana Buck, Antônio Rocha, Leonardo Spínola, Alisson e Rose Cunha, Carol Bandeira, Patrick Fontoura, Caroline Fialho, Jeone Ribeiro, Jó Santos, Jason Amorim, Roberto Gordilho, Agnaldo Monteiro, Raphael Matos, Rodrigo Ludovice, Daisy Lima, Elizete Souza, e tantos outros que não citei aqui pelo apoio e incentivo nas esferas profissional, acadêmica e emocional durante esta odisséia de 3 anos e meio, que marcou uma mudança de carreira na minha vida.

Agradeço também aos professores Dr. Sérgio Fialho, Dra. Elvia Fadul, Dr. Jair Santos e Dr. Augusto Monteiro pelas maravilhosas e inspiradoras aulas que me fizeram ter certeza de que estava no caminho certo. Aos professores Dr. Miguel Rivera e Dr. Lindomar pelas orientações valiosas durante todo o mestrado, e ao professores Dr. Manoel Joaquim e Dr. Sérgio Fialho pelas inestimáveis contribuições à minha pesquisa.

Ao Prof. Dr. Augusto Monteiro, serei eternamente agradecido pela paciência, sabedoria e pelo exemplo que foi para mim. Seu profissionalismo, organização, conhecimento, inteligência e bom humor são exemplares. Acompanhar seu raciocínio sempre foi um desafio fascinante. Obrigado por ter me aceitado como seu orientando!

E finalmente, um especial agradecimento à Jurandyr Machado e Ana Maria Cavalcanti (ACS Administração de Condomínios), Henrique Coelho (BLIC), Ary Cabral (AC Condominal), Herivalter Pereira (RANE Administração de Condomínios), Thais Campos (LOGOSERV), Alberto Oliveira (Otimize), Jyme Dantas e Débora Gomes (Grupo Solução) e todos os gestores condominiais que cederam seu tempo para participar da pesquisa, sem os quais todo este trabalho não seria possível, meu desejo de que os achados deste estudo acrescentem novos conhecimentos em benefícios das atividades empresariais do setor e das pesquisas e práticas que tornem os nossos condomínios, lugares cada vez mais civilizados, seguros e felizes de se viver.

RESUMO

A administração de condomínios é uma atividade cada vez mais crucial para a qualidade de vida no planeta. Um relatório da ONU aponta que, até 2050, mais da metade da população mundial viverá em grandes cidades, o que significa cerca de 6 bilhões de pessoas (em 2050) vivendo em casas, condomínios de apartamentos ou favelas. Este mesmo relatório prevê que, até 2030, teremos 41 megacidades com população acima de 10 milhões de pessoas. Com isso, a administração de condomínios e instalações, mais conhecida no mercado internacional como *property management*, gerenciamento de facilidades ou gestão de propriedades, ganha papel de destaque no setor de serviços com a multiplicação de empresas de administração, manutenção predial e gestão global de empreendimentos. O objetivo desta pesquisa é analisar o ambiente competitivo do setor de administração de condomínios na cidade de Salvador – Bahia, e região metropolitana entre 2007 e 2017. O referencial teórico desta dissertação divide-se em três temas centrais: estratégia, gestão imobiliária e gestão de empresas administradoras de condomínios. Para isso, serão utilizados três métodos de observação científica: análise documental de dados secundários para mapeamento do mercado, questionário para levantamento do ambiente competitivo e entrevistas semiestruturadas para o estudo das empresas e sua prática estratégica.

Palavras-chave: Condomínios. Gestão Imobiliária. Competitividade

ABSTRACT

Condominium management is an increasingly crucial activity for a planet-free quality of life. A UN report, by 2050, more than the average world population in large cities, which means the lathe of 6 billion people (by 2050) living in houses, apartment condos or shanty towns. This same report predicts that by 2030 we will have 41 megacities with population over 10 million people. With this, the administration of condominiums and facilities, better known in the international market as property management, facilities management or real estate management, stands out in the service sector with a multiplicity of companies in administration, maintenance and global management of developments. The objective of this research is to analyze the competitive environment of the condominium administration sector in the city of Salvador – Bahia and its metropolitan region, between 2007 and 2017. The theoretical reference of this dissertation is divided into three central themes: strategy, property management and management of condominium management companies. To achieve this, will be used secondary data for market mapping, questionnaire for survey of the competitive environment and interviews for studying of the companies and their strategic practice.

Keywords: Condominiums. Property Management. Competitiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Formas de Estrutura de Mercado conforme Pindyck e Rubinfeld	20
Figura 2 - Formas de Estrutura de Mercado conforme Guimarães	21
Figura 3 - Cadeia de Valor Original	36
Figura 4 - A Armadilha do Gerenciamento Estratégico	43
Figura 5 - Uma Abordagem Orientada para Serviço	44
Figura 6 - Rede de Valor para uma Prestadora de Serviços	47
Figura 7 - Tipos de Gestão Condominial	54
Figura 8 - Hierarquia Jurídica do Condomínio	58
Figura 9 - Hierarquia Jurídica Trabalhista	59
Figura 10 - Setores da Economia	79
Figura 11 - Mercados que orbitam a Administração Condominial	95
Figura 12 - Parâmetros de Condomínios	107
Figura 13 - Classificação dos Condomínios pelas Administradoras	107
Figura 14 - Relatório de respostas ao questionário, da ferramenta QuestionPro	110
Figura 15 - Tipos de Gestão de Condomínio	112
Figura 16 - Classificação de Empresas Administradoras Prediais por Portfólio	124
Figura 17 - Cadeia de Valor de Empresa Administradora de Condomínios	135
Figura 18 - Rede de Valor de uma Empresa Administradora de Condomínios	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escolha da Forma de Gestão em Função do Tipo de Condomínio	68
Tabela 2 - Benchmarks de Clientes de Serviços de Facilities - Estatísticas Resumidas	73
Tabela 3 - Desempenho Financeiro - Custo de Atividade por Hora	74
Tabela 4 - Número de Condomínios da R.M.S.	84
Tabela 5 - Registro das Administradoras de Condomínios	84
Tabela 6 - Abertura Anual de Empresas do Ramo de Gestão Contábil-Financeira	85
Tabela 7 - Empresas Líderes mais Citadas Segundo as Concorrentes do Setor.	127
Tabela 8 - Produtividade das Empresas Administradoras de Condomínio	134
Tabela 9 - Dados Gerais das Administradoras Entrevistadas	137
Tabela 10 - Faturamento Mensal Estimado das Administradoras de Condomínios	138
Tabela 11 - Desempenho Financeiro por Produtividade	139
Tabela 12 - Desempenho Financeiro por Portfólio de Serviço	140
Tabela 13 - Desempenho Financeiro por Oferta de Alocação de Síndico Profissional	141
Tabela 14 - Desempenho Financeiro por Estratégia Genérica	142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Da Competição Voraz à Criação de Oceanos Azuis	31
Quadro 2 - Indicadores mais Comuns nas Empresas	41
Quadro 3 - Parâmetros Financeiros do BSC	41
Quadro 4 - Maneiras Alternativas de Medir Produtividade em Serviços	45
Quadro 5 - Maneiras Ideais de medir Produtividade em Serviços	45
Quadro 6 - Tipos de Gestão de Condomínios	54
Quadro 7 - Portfólio Aparente dos Concorrentes na Administração de Condomínio	65
Quadro 8 - Atividades Mais Comuns Executadas por uma Empresa Contábil	66
Quadro 9 - Indicadores de Qualidade de Serviços em Condomínios	76
Quadro 10 - Modelo de Análise	77
Quadro 11 - Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) para Serviços	80
Quadro 12 - Classificação IBGE de Atividade Econômica para o Cálculo do PIB	80
Quadro 13 - Subsetor de Atividades Imobiliárias	81
Quadro 14 - Número de Empresas Ativas	82
Quadro 15 - Seções do questionário para caracterização do mercado consumidor	99
Quadro 16 - Seções do roteiro de entrevista para análise das empresas administradoras	101
Quadro 17 - Condições de Competitividade do Setor de Administração de Condomínios	119
Quadro 18 - Classificação de Empresas pelo Portfólio	125
Quadro 19 - Empresas x Estratégia Genérica Adotada	128

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crescimento das Administradoras de Condomínios na Bahia	82
Gráfico 2 - Abertura e Fechamento das Administradoras em Salvador e na Bahia	85
Gráfico 3 - Remuneração do Síndico Profissional	92
Gráfico 4 - Porte das Administradoras de Condomínio Entrevistadas	102
Gráfico 5 - Estimativa de Contratos de Administração entre as Empresas Entrevistadas	103
Gráfico 6 - Importância dos Participantes da Cadeia de Compradores	105
Gráfico 7 - Tendências do Setor de Administração de Condomínios	106
Gráfico 8 - Cargo dos Respondentes do Questionário	108
Gráfico 9 - Índice de Coesão Comunitária dos Condomínios Respondentes	109
Gráfico 10 - Percentual de Condomínios por Tipo de Gestão	110
Gráfico 11 - Percentual de Condomínios com Contrato de Administração Condominial	111
Gráfico 12 - Percentual de Condomínios com Contrato de Síndico Profissional	113
Gráfico 13 - Produtos Substitutos da Assessoria Administrativa para Condomínios	114
Gráfico 14 - Ferramentas de Barganhas Decisivas para o Fechamento de Contratos	115
Gráfico 15 - Respostas às Questões sobre Preço Final e Ações Competitivas mais comuns	117
Gráfico 16 - Como as Empresas definem o Grau de Rivalidade do Setor	117
Gráfico 17 - Matriz de Avaliação de Valor do Setor de Administração de Condomínios	126
Gráfico 18 - Importância dos Critérios-Padrão de Compras do Cliente	143
Gráfico 19 - Importância de critérios relevantes de condomínio na base de clientes	144
Gráfico 20 - Autoavaliação dos serviços prestados pelas administradoras	145
Gráfico 21 - Importância dos critérios de compra do cliente	147
Gráfico 22 - Avaliação do Atendimento aos Critérios de Compra dos Clientes	148

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AABIC	Associação de Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios do Estado de SP
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRAFAC	Associação Brasileira de Facilities
ABRACE	Associação Brasileira de Shopping Centers
ABRAMAN	Associação Brasileira de Manutenção
AVCB	Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros
BIFM	<i>British Institute of Facilities Management</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CGA	Cadastro Geral de Autônomos
CNAE	Código Nacional de Atividades Econômicas
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CPC	Critério de Compra do Cliente
DESA	Departamento dos Assuntos Econômicos e Sociais da ONU
FM	Facilities Management
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KPI	Key Performance Indicator
KSF	Key Success Factor
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PDDU	Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano
SLA	Service Level Agreement
SPDA	Sistema de Proteção contra Descargas Atmosféricas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA E COMPETITIVIDADE	19
2.2	GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS	43
2.3	GESTÃO DE CONDOMÍNIOS	48
2.4	GESTÃO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CONDOMÍNIOS	62
2.5	MODELO DE ANÁLISE	77
3	CONTEXTUALIZAÇÃO	79
3.1	IDENTIFICAÇÃO DO SETOR E SEGMENTO DE MERCADO	79
3.2	A INSTITUIÇÃO DE UM CONDOMÍNIO	86
3.3	O SÍNDICO PROFISSIONAL	91
4	METODOLOGIA	96
4.1	ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS	96
4.2	QUESTIONÁRIO	97
4.3	ENTREVISTAS	99
5	RESULTADOS DA PESQUISA	102
5.1	CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE CONDOMÍNIOS EM SALVADOR	102
5.2	CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE DO SETOR	113
5.3	SEGMENTOS DO MERCADO E SUAS CARACTERÍSTICAS	120
5.4	ESTRATÉGIAS ADOTADAS E GRUPOS ESTRATÉGICOS;	127
5.5	PROCESSOS DE GESTÃO DAS EMPRESAS;	133
5.6	DESEMPENHO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CONDOMÍNIOS	137
5.7	EFETIVIDADE DAS ESCOLHAS ESTRATÉGICAS	149
6	CONCLUSÃO	152
	REFERÊNCIAS	159
	APÊNDICE A - ENTREVISTAS CONCEDIDAS PARA ESTA PESQUISA	163
	APÊNDICE B - LINHA DO TEMPO DA LEGISLAÇÃO DE CONDOMÍNIOS	165
	APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONDOMÍNIOS	172
	APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AS ADMINISTRADORAS DE CONDOMÍNIOS	178
	ANEXO A - CÓDIGOS CNAE MAIS COMUNS DA GESTÃO DE FACILITIES	186
	ANEXO B - PRINCIPAIS SERVIÇOS DO PORTFÓLIO DAS ADMINISTRADORAS, CONFORME A AABIC	190

1 INTRODUÇÃO

A população mundial cresce e as moradias em condomínios se tornaram uma realidade na grande maioria das metrópoles do mundo. São comunidades cada vez maiores, sejam de casas ou apartamentos, que exigem consideráveis esforços de infraestrutura, controle financeiro e autoridade social. Pontos importantes que passam despercebidos pela quase totalidade daqueles que contemplam as maquetes e as plantas arquitetônicas num lindo *stand* de vendas de uma imobiliária, em busca do seu sonho de casa própria.

A edição de 2014 do relatório “Perspectivas da Urbanização Mundial” (*World Urbanization Prospects*), produzida pela Divisão das Nações Unidas para a População do Departamento dos Assuntos Econômicos e Sociais (DESA), concluiu que, até 2050, 66% da população mundial viverá em áreas urbanas; em 2014, este número era de 54% de 7,5 bilhões, ou seja, 4 bilhões de habitantes. E, segundo este mesmo relatório, em 2014, esta proporção, no Brasil, era de 85%. Em resumo, dentro de 30 anos, somente as grandes metrópoles ganharão mais 2,5 bilhões de pessoas. Isso significa uma demanda sem precedentes de água, energia, saneamento, habitação concentrada – edifícios, e sua consequente necessidade de manutenção e gerenciamento. Para John Wilmoth, diretor da Divisão da população das Nações Unidas do Departamento dos Assuntos Econômicos e Sociais, "gerir áreas urbanas tem-se tornado um dos desafios mais importantes do Século XXI. O nosso sucesso ou fracasso na construção sustentável das cidades vai ser o principal fator de sucesso da agenda da ONU pós 2015" (ONU, 2014). Esta realidade impõe às ciências sociais uma urgente atenção neste setor da indústria de serviços.

Nilles (1997), observando de outra perspectiva, aponta que até 2020, nos EUA, aproximadamente 60% da força de trabalho virá do setor de informação, 25% da indústria, 10% de serviços e 5% da agricultura. Isso unido às dificuldades de transporte nas cidades (excesso de veículos, longo tempo de viagem, custo, poluição e violência), e os desafios dos escritórios (ambiente de trabalho estressante, perda de tempo em reuniões irrelevantes e o alto custo de instalação e manutenção do espaço físico para os funcionários) fará com que haja uma explosão na demanda por teletrabalho. A consequência direta disto é o aumento da população urbana (especialmente a diurna nos condomínios), a mudança do perfil de uso das unidades, e o aumento na busca por empreendimentos que propiciem ou facilitem a operação de *home-offices* nos apartamentos e tenham salas de reunião para visitantes ou clientes.

O crescimento de serviços on-line como o Airbnb é um relevante ponto de atenção. O seu uso em condomínios residenciais altera a forma de uso do imóvel: de um aluguel residencial (mensal ou por temporada) para uma hospedagem comercial que se assemelha a um hostel ou a um flat. Isso muda a dinâmica de ocupação das comunidades em condomínios e aumenta a complexidade da gestão pelas empresas administradoras, uma vez que o aumento do fluxo de visitantes e hóspedes sem conhecimento das regras internas de uso do imóvel exige grandes esforços na direção da autoridade social e governança. Um bom exemplo deste fenômeno é o condomínio Barra Bali¹ – localizado na Barra de São Miguel, em Maceió. A sua característica de morada de veraneio o torna local ideal para o aluguel via Airbnb. Já o advogado especialista em advocacia condominial – Rodrigo Karpat recomenda² cautela na regulação do uso por condomínios residenciais como forma de evitar brigas e processos. Este fato impõe ainda mais urgência no estudo deste setor.

O volume de investimentos é outro forte indicador da relevância deste segmento. Outra pesquisa, realizada pela Lello Condomínios (2017), revelou que o gasto anual médio por família em taxas de condomínio é de R\$ 9.300,00; e o orçamento anual médio dos condomínios chega a R\$ 4,7 milhões. O levantamento foi feito em 80% dos 21 mil condomínios da capital paulista (segundo estimativas da empresa). Ainda segundo este relatório, atualmente, 37% dos paulistanos vivem em condomínios residenciais. No total, são 1,5 milhão de apartamentos. Juntos, os condomínios da capital paulista movimentam 13 bilhões de reais anualmente e empregam 140 mil funcionários, próprios ou terceirizados. Para se ter uma noção deste montante, ele é quase duas vezes a arrecadação de IPTU da cidade de São Paulo (7,6 bilhões), conforme relatórios da própria prefeitura, no mesmo ano.

O crescimento do número de condomínios é uma realidade em todo o Brasil. Trazendo o foco desta observação em nível local, o Município de Salvador aprovou o seu novo Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano (PDDU) em 2016 (o anterior foi em 2008), criando um e amplo conjunto de áreas economicamente incorporáveis. De acordo com Buck (2013), a junção destes fatores - crédito farto, construtoras capitalizadas, novos vetores de desenvolvimento imobiliário na capital e uma demanda reprimida por duas décadas de estagnação – foi determinante para um rápido crescimento do setor imobiliário, que quadruplicou de tamanho em um curto período de 3 anos (2005 a 2008). Ainda segundo

¹ Workshop apresentado pela administradora e gerente do empreendimento, Priscila Leite, em 2/set/2108 na Feconse – Feira de Condomínios de Sergipe.

² Vide matéria publicada em <http://correio.rac.com.br/_conteudo/2017/04/nacional_mundo/477522-airbnb-e-motivo-de-briga-e-processo-em-condominios.html>; último acesso nov/2018.

Buck, de acordo com pesquisa realizada pela ADEMI-BA, houve um grande crescimento do setor nos anos de 2001 a 2010. Foram lançadas 12.804 unidades habitacionais em 2010 e vendidos 11.271 imóveis novos. Entre 2005 e 2010, esse crescimento foi de 151,2% nos lançamentos e de 158,7% nas vendas. E, junto com o crescimento imobiliário, cresceu a demanda por serviços de administração de condomínios.

Apesar da crise imobiliária dos Estados Unidos influenciar negativamente todo o mundo em 2008, foi justamente neste período que o mercado imobiliário brasileiro começou a decolar. Um levantamento global feito em 54 países pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), instituição que funciona como o banco central dos bancos centrais, revelou que a valorização imobiliária no Brasil foi de 121% nos cinco anos seguintes ao período pós-crise de 2008. Entre 2008 e 2011, a valorização anual ficou acima dos 20%. Segundo o mesmo relatório, em 2012, houve crescimento nos financiamentos de 3,6% sobre 2011. Em 2013, os números chegaram ao seu ápice, atingindo 32% a mais do que no ano anterior (R\$ 109,2 bilhões). Foram financiados 529,8 mil imóveis, uma alta de 17% ante os 453,2 mil de 2012, e, com eles, conseqüentemente, aumenta a necessidade por serviços de atividade imobiliária, o que inclui a administração de imóveis. Essa tendência se confirmou através do crescimento constante de empresas no período de 2008 a 2013, segundo dados da JUCEB (2018) apresentados pelo Gráfico 1 da página 82.

Em 2013, a economia começa a dar sinais de desaquecimento, mas, em 2014, ano da Copa do Mundo no Brasil, o evento demandou muitas obras de infraestrutura nas cidades-sede e houve valorização de bairros mais próximos de onde essas melhorias foram feitas, mantendo o ritmo de surgimento de empresas administradoras. Buck (2013), acrescenta que, quando se considera o Produto Interno Bruto (PIB) no segmento serviços, esta relevância fica ainda maior, tendo as Atividades Imobiliárias e Aluguéis representado 7,9% do PIB brasileiro no mesmo ano, equivalente a 11,8% do grupo serviços (IBGE, 2011). Com a crise imobiliária em 2015, houve um agravamento na situação do mercado imobiliário brasileiro, puxado pelo enfraquecimento na economia nacional e pela crise política. Isto se refletiu no mercado de administração, cujo ritmo de crescimento foi drasticamente reduzido nos últimos 3 anos, com tendência de estabilidade em 2018.

A palavra condomínio vem do latim *condominium*, que significa propriedade conjunta, ou seja, o domínio de mais de uma pessoa simultaneamente sobre um determinado bem ou partes de um bem. Quando esse bem é imóvel e possui unidades autônomas além, da área comum, denomina-se condomínio edilício. Esse domínio em conjunto gera disposições legais

distintas de propriedade, posse e disposição do bem, que variam de um condomínio para o outro com a sua convenção e regimento internos, seja ele um empreendimento comercial, residencial ou misto, assim como variam os contratos sociais das empresas, criando um campo de estudo particular nas áreas da administração, do direito, da contabilidade e da engenharia.

Esta realidade, uma vez percebida pelo mercado brasileiro, gerou demanda para que as empresas de contabilidade - responsáveis por elaboração de balancetes e registro contábeis, se transformassem em empresas de administração de condomínios – atuando desde a geração de boletos e cobrança até a terceirização de mão de obra e gestão global do empreendimento. Por outro lado, lacunas de atuação em outras atividades, como responsabilidades civil e criminal, manutenção e gestão de conflitos, semearam o surgimento de uma nova categoria de trabalhadores: os síndicos profissionais e os gerentes prediais. Estes últimos derivados dos antigos zeladores ou encarregados, que agora contam com formação superior e equipes capacitadas, conquistando contratos significativos em grandes empreendimentos, sejam eles em parceria com as administradoras ou como seus concorrentes.

É nesse cenário que este estudo é pautado, na tentativa de mensurar o tamanho deste mercado de serviços, identificando quem são os personagens, quem são os clientes, quais são as barreiras de entrada e qual é o seu grau de competitividade. Um mercado onde administradoras de condomínio se multiplicam, mas não garantem o mesmo escopo de trabalho; síndicos profissionais autônomos disputam com empresas que oferecem este profissional como se fosse mais um serviço do seu portfólio; e condomínios se perdem nas diversas opções sem nenhuma fundamentação jurídica confiável ou compilação de melhores práticas que apontem o caminho que eles devem seguir.

A grande dificuldade nessa jornada é o ineditismo do tema. Embora o estudo de *Facilities* seja ostensivo internacionalmente, principalmente no reino unido – berço da revolução industrial, o seu foco paira sobre a gestão de instalações corporativas. Encontrar pontos de convergência com a gestão de condomínios é um imenso desafio face ao escasso estudo do tema “Gestão de Condomínios”, no que tange a estratégia empresarial ou à gestão de empreendimentos residenciais. Os condomínios já são relativamente estudados quanto aos impactos na urbanização das cidades, aos recursos humanos e a sociologia das comunidades. Entretanto, a análise competitiva das empresas administradoras é uma novidade. Das 64 fontes de referência citadas neste trabalho apenas dois artigos internacionais e duas monografia nacionais tratam diretamente do assunto.

O objetivo desta pesquisa é estudar a prática estratégica e o ambiente competitivo do setor de administração de condomínios em Salvador – Bahia, entre 2007 e 2017. O recorte geográfico é função da área de atuação profissional do autor. Já o recorte temporal foi limitado pelos dados obtidos das fontes governamentais, sem percorrê-lo completamente nas diversas análises propostas. Dentre elas, apresentam-se, os objetivos específicos:

- a) Estudar a evolução do setor e suas características: quantos condomínios compõem o mercado consumidor? Quais os tipos de condomínio? Quais são as características de cada um? Quais são as formas de administração deles? Quais são os marcos regulatórios do setor? Qual a curva de crescimento de empresas de administração de condomínios nos últimos 10 anos? Como evoluiu o setor de administração condominial e quais as suas características?
- b) Analisar as condições de competitividade do setor: como as empresas soteropolitanas de administração de condomínios competem entre si? Quais são as barreiras de entrada? Quais são as ameaças por produtos substitutos (contadores, síndicos profissionais, etc.)? Qual é o poder de negociação dos clientes (condomínios)? Qual o poder de negociação dos fornecedores (prestadores de serviços)? Qual é o grau de rivalidade entre as empresas existentes?
- c) Identificar os segmentos do mercado e suas características: quais as fronteiras do mercado? Quais são os portfólios do negócio? Qual a relevância de cada produto do portfólio? Quais são os não clientes³?
- d) Destacar as empresas líderes e as razões estratégicas da sua liderança: quais são suas vantagens competitivas? Os portfólios atendem à sequência estratégica? Como estão configuradas suas cadeias de valor? Como são as curvas de avaliação de valor⁴ dessas empresas? Elas contam com algum processo de gestão específico?
- e) Analisar seus processos de gestão e mapear os indicadores de desempenho de empresas administradoras de condomínio: as empresas seguem algum processo de

³ De acordo com Kim e Mauborgne (2015), não-clientes são os participantes usuários finais da cadeia de consumidores de um produto ou serviço, mas que não pagam diretamente por ele. Por exemplo, quem fecha o contrato com a administradora é o síndico, mas são os moradores que usufruem do serviço. Neste contexto, será que a oferta do serviço está sendo dirigida para seduzir o síndico ou os proprietários? Descobrir esta resposta é uma das intenções desta pesquisa. Nota do autor.

⁴ São gráficos que permitem ver todos os itens de portfólio oferecidos no mercado, com a respectiva importância (valor) com a qual as empresas os ofertam. (KIM ; MAUBORGNE, 2015)

gestão? Possuem indicadores de desempenho? Caso sim, quais são? Como o mercado local se classifica nestes indicadores?

Para alcançar este propósito, serão utilizados três métodos de observação científica:

- i. Análise quantitativa de dados secundários das concessionárias de água e energia, registros de órgãos governamentais e conselhos de classe para mapeamento do mercado;
- ii. questionários encaminhados para o universo condominial a fim de levantar as características do mercado consumidor;
- iii. entrevistas com as firmas do setor para levantamento do perfil das empresas e suas práticas estratégicas.

Este trabalho se estrutura em quatro partes. Este capítulo abre e apresenta a dissertação. O capítulo seguinte é dedicado ao referencial teórico, que se divide em quatro grandes blocos: 1) gestão estratégica e competitividade, 2) gestão de serviços, 3) histórico, marcos legais e fundamentos da gestão imobiliária e 4) gestão de empresas administradoras de condomínio – incluído portfólio, *facilities* e dimensões de desempenho. No terceiro capítulo, é feita a contextualização da atividade condominial no Brasil.

O quarto capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, ou seja, como se pretende alcançar os objetivos propostos logo acima. Neste capítulo, estão descritos todos os métodos de observação científica utilizados com respectiva motivação. Encontram-se também o método qualitativo para o perfil das empresas líderes e o método quantitativo, bem como os procedimentos e as técnicas realizadas para definir o cenário mercadológico. Os apêndices IV e V contêm o questionário e o roteiro de entrevista, respectivamente.

No quinto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, em seis seções distintas, que trazem as evidências coletadas em campo, as observações descritivas dos dados, e a análise destes resultados à luz das referências teóricas citadas, respondendo a uns objetivos definidos neste trabalho.

No capítulo seis são fundamentadas as conclusões obtidas neste trabalho de investigação, bem com os objetivos que não foram possíveis de serem pesquisados e sugestões de estudo para as próximas pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

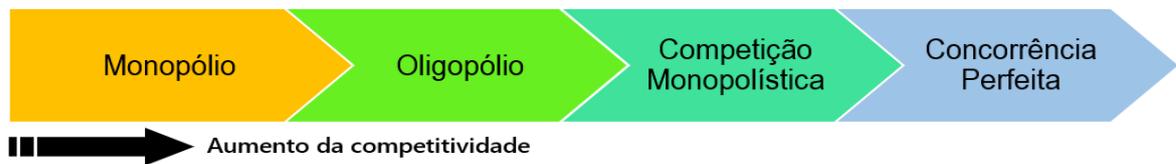
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA E COMPETITIVIDADE

2.1.1 Padrões de Competição em Mercados

O ingresso de empresas em um setor da economia depende de fatores relacionados com o mercado em que se pretende competir, como, por exemplo: o potencial e o crescimento deste mercado. A relação entre a quantidade de vendedores e compradores dará indicações do seu nível de concentração e de competição. Pindyck e Rubinfeld (2006) definem que “um mercado perfeitamente competitivo possui muitos compradores e vendedores, de tal modo que nenhum comprador ou vendedor pode, individualmente, influir de forma significativa nos preços”; e classificam as **formas de estrutura de mercado** conforme abaixo:

- a) **Monopólio:** é um mercado no qual existe apenas um vendedor, mas muito compradores. Exemplo: distribuição de energia elétrica, fornecimento de água, patentes, direitos autorais;
- b) **Oligopólio:** é um mercado no qual apenas algumas empresas competem entre si, e a entrada de novas é impedida. Exemplo: setor de aço, automóveis, telefonia e bancário;
- c) **Cartel:** é um oligopólio onde algumas ou todas as empresas, explicitamente, fazem coalizões em que coordenam seus preços e níveis de produção. Exemplos: OPEP (petróleo), CIPEC (cobre), IBA (bauxita);
- d) **Competição monopolística:** é um mercado onde há muitas empresas, a entrada de novas não é impedida, mas os produtos são diferenciados, e a quantidade de poder de monopólio que a empresa exerce depende de seu sucesso na diferenciação do seu produto em relação às demais. Cada empresa vende uma marca ou uma versão de um produto que difere em termos de qualidade, aparência ou reputação, e cada empresa é a única produtora de sua própria marca. Exemplos: creme dental, refrigerantes, sabão em pó e café empacotado;
- e) **Perfeitamente Competitivo:** é um mercado que possui tantos compradores e vendedores, que nenhum deles, individualmente, consegue influenciar os preços de forma significativa. Exemplo: *commodities* agrícolas;
- f) **Monopsônio:** refere-se ao mercado que possui apenas um comprador. Exemplo: setor de refino de petróleo – todas as companhias exploradoras só podem vender a sua produção para a Petrobrás.

Figura 1 - Formas de Estrutura de Mercado conforme Pindyck e Rubinfeld



Fonte: elaborado pelo autor.

De outra forma, as indústrias podem ser classificadas em competitivas ou oligopolistas, variando com a diferenciação do produto e a diversificação (GUIMARÃES, 1987).

Indústrias competitivas:

1. não existem barreiras à entrada de pequenos produtores;
2. os produtores com custos mais elevados são firmas pequenas e apresentam uma taxa de lucro nula ou apenas ligeiramente superior a zero;
3. as firmas marginais respondem por uma parcela não negligenciável da produção total da indústria, (mercado pulverizado).

Guimarães (1987), resume as indústrias competitivas da seguinte forma:

Em tais indústrias, variações de preço asseguram o equilíbrio entre a demanda e a capacidade produtiva no contexto de flutuações cíclicas, tanto ao induzir variações na qualidade demandada quanto ao expulsar do mercado as firmas menos eficientes ou atrair novos produtores. Da mesma forma, variações de preço as seguram o equilíbrio de longo prazo entre expansão da capacidade produtiva e o crescimento da demanda. Se este último é superior ao potencial de crescimento da indústria, o aumento resultante de preço acarretará na entrada de novas firmas e aumentará os lucros e o potencial de crescimento dos produtores.

Indústrias oligopolistas:

1. existência de significativas barreiras à entrada de novos produtores;
2. existência de significativos diferenciais de custos, refletindo economias de escalas;
3. fato de que os produtores com custos mais elevados têm taxas de lucro significativamente maiores que zero e apresentam certa resistência financeira.

Guimarães (1987) resume as indústrias não competitivas (oligopolistas) da seguinte forma:

É lícito presumir que a competição por preço não tenha lugar nessas indústrias. Na medida em que todos os competidores são capazes de responder a movimentos declinantes de preço, eliminando a possibilidade de expulsar firmas do mercado e de alcançar reduções da capacidade instalada da indústria, restringe-se a eficácia da competição por preço, já que seu impacto sobre as vendas de cada firma reflete apenas o aumento justificado pela elasticidade-preço da demanda da indústria como um todo.

Os padrões de competição acima variam em duas formas de modificação da linha de produtos de uma firma: diferenciação e diversificação. A **diferenciação**, conforme (GUIMARÃES, 1987):

... corresponde à introdução em sua linha de produtos de uma nova mercadoria que é uma substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos. O conceito de nova mercadoria deve ser precisado. Em primeiro lugar, cabe observar que qualquer mudança nas características de um produto, tais como uma modificação em sua especificação ou uma melhoria de qualidade, dá origem a um produto novo (nesse sentido, um produto diferente é um produto novo). Além disso, uma mercadoria nova na linha de produtos de uma firma não é necessariamente um produto novo no mercado, uma vez que pode já ser produzido por algum de seus competidores.

Já a **diversificação** é definida como sendo a inclusão de um novo produto pela firma, que será vendida em outro mercado, de outra indústria, do qual ela ainda não participa. Desta forma, Guimarães (1987) classifica as estruturas de mercado em:

- indústria competitiva**: onde existe competição por preço, mas não por diferenciação de produto;
- indústria competitiva diferenciada**: na qual ambos os mecanismos de competição estão presentes;
- indústria oligopolista diferenciada**, ou oligopólio diferenciado, onde existe competição por diferenciação de produto, mas não por preço;
- indústria oligopolista pura** ou oligopólio homogêneo, onde não ocorre nem competição por preço nem por diferenciação de produto.

Figura 2 - Formas de Estrutura de Mercado conforme Guimarães



Fonte: elaborado pelo autor.

Kherwald (1999) resume os conceitos afirmando:

Nas indústrias focadas na diferenciação de produtos, a entrada de novas firmas encontrará muitas barreiras, pois tem-se o fato de as grandes empresas atuantes

deterem tecnologia e valerem-se de suas marcas, resultando em um certo grau de lealdade dos consumidores, que em alguns casos determinam a demanda. Por outro lado, se houver o volume significativo de esforço de vendas pelas novas empresas, há possibilidade de transpor esta barreira atraindo um número pequeno de consumidores. Nas indústrias que competem por preço, dependem da elasticidade cruzada da demanda pelos diversos produtos colocados no mercado, originando um quadro bastante complexo no momento de redução dos seus preços.

No oligopólio diferenciado, a existência de barreiras à entrada e o elevado nível de concentração da indústria supõe que as firmas marginais apresentem taxa de lucro relativamente elevadas e certa resistência financeira. Não cabendo, neste caso, a competição por preço, mas aderindo à diferenciação e ao esforço de vendas para assim aumentar suas participações.

Nas indústrias em que a característica é o oligopólio homogêneo, há a existência de significativas economias de escala de produção e distribuição, focando a qualidade de produto e buscando vantagens absolutas de custos como estratégias de crescimento.

2.1.2 Análise Ambiental

Em economia, as estruturas de mercado são utilizadas para descrever as indústrias e seus agentes através de indicadores de tamanho, concentração e competitividade. Estudar as formas de mercado é avaliar o seu tamanho e o poder que uma ou mais firmas possuem para controlá-lo e definir os preços dos seus produtos. A possibilidade de empresas exercerem o poder de mercado pode ser uma condição comum ou rara, a depender do setor da economia estudado.

Ao fazer a análise de um mercado (ou indústria), as primeiras perguntas que vem à mente são: qual é o tamanho deste mercado, quais são os segmentos, e qual é o seu grau de competitividade. Antes de respondê-las, recorreremos a Porter (1991) para a definição de indústria: grupo de empresas fabricantes de produtos (ou prestadores de serviços) que são substitutos bastante aproximados entre si. De forma similar, Guimarães (1987) a define como um grupo de firmas engajadas na produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si; sendo a firma um lócus de acumulação de capital, que não corresponde a uma firma jurídica real, podendo compreender, na verdade, várias entidades de tal natureza.

Porter (1991) afirma que é possível fazer uma análise de competitividade de um mercado através de cinco forças, além da sexta força: o governo (que pode influenciar qualquer mercado por meio de marcos regulatórios, procedimentos operacionais e incentivos fiscais):

1. Ameaça de novos entrantes;
2. ameaça de produtos substitutos:

3. poder de barganha dos fornecedores;
4. poder de barganha dos clientes;
5. rivalidade entre os fornecedores.

2.1.2.1 Ameaça de Novos Entrantes

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes (PORTER, 1991). Barreiras elevadas de entrada em um setor desencorajam novas empresas participantes neste mercado; barreiras baixas criam um grupo altamente competitivo. Ainda segundo Porter (1991), são algumas das principais barreiras de entrada:

1. Economias de escala;
2. diferenciação do produto;
3. necessidade de capital;
4. custos de mudança;
5. acesso aos canais de distribuição;
6. política governamental;

Investimentos para licenciar e montar uma administradora de condomínios, contratação de mão de obra especializada obrigatória pelos conselhos de classe, sistemas informatizados de geração de balancetes, folha de pagamento, boletos e conciliação bancária, e a curva de aprendizado da gestão condominial são, aparentemente, algumas das barreiras de entrada deste segmento. Apesar disto, Kherwald (1999) afirma que na administração de condomínios “a ameaça de novos entrantes exerce significativa pressão sobre o setor, pois o custo de entrada é relativamente baixo e permite também que empresas não especializadas se passem por administradoras de condomínios pela falta de uma fiscalização dos órgãos competentes e pela falta de informação do público alvo”.

Já no mercado do síndico profissional, a ameaça de entrantes pode ser ainda maior. A atuação predominante de autônomos, a falta de regulamentação da profissão, a expectativa de bons ganhos financeiros e a atual crise econômica projetam uma avalanche de novos concorrentes num futuro próximo. Muitos moradores já não querem mais assumir o cargo de

síndico e os condomínios já se tornaram verdadeiras empresas, movimentando milhões⁵. Não obstante, síndicos voluntários – seja por desconhecimento da complexidade da atividade ou por desejarem se preparar para uma nova possibilidade de carreira – são entrantes a concorrer com os síndicos profissionais. Condomínios conservadores, ainda receosos de entregar a sindicância a uma pessoa física ou jurídica estranha ao condomínio, também compõem uma barreira de entrada ao síndico profissional.

2.1.2.2 Ameaça de Produtos Substitutos

A identificação de produtos substitutos ocorre por meio de pesquisas que busca outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria (PORTER,1991). Os produtos ou serviços substitutos ameaçam a rentabilidade potencial das empresas, estabelecendo um limite de preço que as firmas podem fixar. Após esse teto, atinge-se o *trade-off* (dilema de escolha) preço-desempenho, que pode levar o consumidor a optar por um serviço de outro mercado, mas que atende a mesma necessidade funcional. Kherwald (1999) afirma que a ameaça dos serviços substitutos no setor de gestão condominial é de grande relevância, especificamente, pelo oferta dos serviços contábil-financeiro pelos escritórios de contabilidade.

Guimarães (1987) define indústria como “um grupo de firmas engajadas na produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si” e, portanto, fornecidas a um mesmo mercado. Ou seja, na prática, as empresas administradoras de condomínios competem com todas as firmas que podem oferecer serviços de assessoria contábil-financeira ou produtos (*softwares*, por exemplo) que facilitem a autogestão do empreendimento, eliminando a necessidade deste contrato.

2.1.2.3 Poder de Barganha dos Fornecedores

Os fornecedores, em uma indústria, têm dupla representação: podem atuar como parceiros que levam empresas ao sucesso ou como ameaças em função do seu poder de alterar a disponibilidade dos produtos ou serviços, seus prazos de entrega ou execução, a qualidade e, principalmente, os preços – o que pode comprometer definitivamente a rentabilidade dos mercados por eles abastecidos.

⁵ InfoMoney, Sessão Carreira - A profissão em que você não sabia ser possível ganhar R\$ 100 mil por mês, disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/carreira/emprego/noticia/4156415/profissao-que-voce-nao-sabia-ser-possivel-ganhar-100-mil>>; último acesso em 16 de janeiro de 2018.

Porter (1991) afirma que “fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos”. E cita as condições que caracterizam um grupo fornecedor poderoso:

1. Quando este é dominado por poucas companhias e é mais concentrado que a indústria para a qual vende;
2. se este grupo não necessita lutar contra produtos substitutos na venda para indústria;
3. quando a indústria para a qual vende não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
4. se os produtos dos fornecedores são insumos importantes para o negócio do comprador, principalmente se não forem armazenáveis;
5. quando os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança⁶;
6. se o grupo de fornecedores representa uma ameaça de integração para frente⁷.

Porter (1991) avalia que também devem ser considerados fornecedores a mão de obra qualificada, uma vez que ela exerce grande poder em muitas indústrias. “Empregados altamente qualificados e escassos e trabalhadores fortemente sindicalizados podem absorver uma proporção significativa dos lucros potenciais do setor”. Bacharéis e técnicos em administração, contabilidade, mas, principalmente profissionais sem formação superior (embora com larga experiência em zeladoria), ocupam os cargos de gestores de contratos e supervisores de equipes de condomínios, conduzindo as atividades pertinentes da gestão predial.

Possivelmente, um dos principais fornecedores das empresas administradoras de condomínio aparentemente são as empresas de *software*. Se é complexo administrar seu próprio negócio, é inimaginável, então, gerenciar diversos empreendimentos, ao mesmo tempo, sem o uso de sistemas informatizados. Os sistemas se dividem em dois: aplicativos de comunicação (entre os condôminos e a administração) e plataformas contábil-financeiras. Estas últimas são calcadas em soluções de gestão amplamente difundidas, as quais podemos exemplificar: Folhamatic/SAGE, Contmatic, Dominio, Prosoft, Alterdata, BRCondomínios, Condominio21, Superlógica, Livesys, Info Digitus, etc. A variedade de fornecedores é grande,

⁶ Custos de mudança podem incluir custos de um novo treinamento dos empregados, custo de um novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica, novo projeto do produto, ou mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento (PORTER, 1991, p.28).

⁷ Quando fornecedor adquire a capacidade de manufaturar o produto final, se tornando mais um concorrente do comprador para o qual fornecia.

porém, uma vez utilizando a aplicação, o esforço para trocar de plataforma é expressivo, haja vista a quantidade de informações inseridas e o conseqüente esforço de treinamento e complexidade de migração. Já os aplicativos têm como principais clientes os próprios condomínios; e, apesar de imensa lista de concorrentes⁸, parecem contar com uma presença ainda muito tímida no mercado baiano e pouca influência sobre as empresas administradoras.

Administradoras de condomínio, eventualmente, oferecem serviços adicionais⁹ como cobrança, terceirização de mão de obra, assessoria jurídica, conservação, entre outros, lançando mão de parceiros comerciais. Essa variação do portfólio e conseqüente aumento do poder de barganha dos fornecedores é objeto de análise neste estudo. Não obstante, Kherwald (1999) verificou que no setor em questão as empresas não sofrem pressão dos fornecedores, sendo estes fracos e sem ameaçar as empresas e seus custos.

2.1.2.4 Poder de Barganha dos Clientes

Porter (1991) afirma que "os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros - tudo à custa da rentabilidade da indústria". Um grupo de compradores é poderoso quando algumas das seguintes situações forem verdadeiras:

1. ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do fornecedor;
2. os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
3. os produtos que ele compra são padronizados ou não diferenciados (como consequência, poderão existir muitos fornecedores alternativos, forçando os preços para baixo);
4. ele enfrenta poucos custos de mudança (pode mudar facilmente de fornecedor);
5. os lucros são baixos (tornando-os mais sensíveis a preços);
6. compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás¹⁰;
7. quando a qualidade dos produtos ou serviços do vendedor não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;

⁸ Fonte: Google Play, disponível em <<https://play.google.com/store/search?q=condominio&c=apps>>; último acesso em 17 de janeiro de 2018.

⁹ Vide Figura 11 - Mercados que orbitam a Administração Condominial

¹⁰ Quando comprador adquire a capacidade de produzir a matéria-prima, se tornando mais um concorrente do fornecedor do qual comprava.

8. quando o comprador tem todas as informações sobre os preços reais de mercado, as condições da demanda e até os custos dos fornecedores, aumentando o seu poder de barganha. Com isso, o comprador pode contestar as queixas dos vendedores de que a sua viabilidade está ameaçada.

A proliferação de empresas administradoras e a relativa facilidade da sua substituição leva-nos a pressupor que o poder de barganha dos clientes seja alto neste mercado. Os honorários são equiparados aos de contadores independentes; é difícil agregar valor e fazê-lo ser percebido pelo cliente, e existem muitas opções no mercado. Não há muitas diferenças de preços e portfólio entre a maioria das administradoras de condomínio, restando à reputação o fiel da balança, enquanto nenhuma grande falha seja percebida pelo cliente e ele decida mudar de empresa. É necessário verificar a existência de longos contratos face aos custos de mudança enfrentadas pelos condomínios.

Kherwald (1999) Afirma que, apesar dos serviços oferecidos pelas administradoras de condomínios, serem oferecidos com diferenciação, o “poder de negociação dos clientes” exerce forte pressão sobre o setor, tendo em vista sua preferência por preços baixos e com qualidade e por ter o serviço prestado com certa homogeneidade entre as diversas empresas.

2.1.2.5 Grau de Rivalidade

Segundo Porter (1991), a rivalidade entre os concorrentes ocorre porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição no mercado. Esta disputa pode se dar pelo uso de táticas como: guerra de preços e aumento dos serviços ou das garantias para os clientes, o que diminui a rentabilidade de todo o mercado. Por outro lado, batalhas de publicidade e diferenciação de produtos podem expandir a demanda e beneficiar toda a indústria. Segundo Porter (1991), a rivalidade é consequência dos vários fatores estruturais:

1. **Concorrentes numerosos ou bem-equilibrados:** quando as empresas são numerosas, a probabilidade de divergência é grande e algumas empresas podem chegar a acreditar que podem fazer movimentos sem serem notadas. Por outro lado, quando a indústria é dominada por poucas empresas, são poucos os enganos quanto à força e as empresas líderes podem impor disciplina ou desempenhar papel de coordenador no mercado através de meios como a liderança de preço;

2. **crescimento lento da indústria:** transforma a concorrência em um jogo de parcelas de mercado para as empresas que procuram expansão;
3. **custos fixos ou de armazenamento altos:** criam fortes pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam a capacidade nominal, o que conduz à redução de preços quando existe excesso de capacidade;
4. **ausência de diferenciação ou custos de mudança:** situação em que os compradores podem trocar facilmente de fornecedor e o produto não é visto como artigo de primeira necessidade; nestas situações, a escolha do comprador é baseada, em grande parte, no preço e no serviço;
5. **capacidade aumentada em grandes incrementos:** acréscimos de capacidade produtiva em economias de escala podem romper o equilíbrio oferta/procura da indústria, causando excesso de oferta e redução de preço;
6. **concorrentes divergentes:** concorrente com diferentes origens, personalidades e relacionamentos podem divergir quanto às estratégias, aos objetivos e na forma de competir, se chocando ao longo do processo;
7. **grandes interesses estratégicos:** a obstinação de determinadas empresas, objetivando posição de sucesso no mercado, pode levar a grandes sacrifícios, comprometendo inclusive, a própria lucratividade, aumentando, com isso, a rivalidade e provocando maior instabilidade na indústria;
8. **barreiras de saída elevadas:** são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades, mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos. As principais fontes de barreiras de saída são:
 - a. **Ativos especializados:** baixo valor de liquidação ou alto custo de transferência;
 - b. **custo fixos de saída:** passivos trabalhistas, restabelecimento, manutenção, etc.;
 - c. **inter-relações estratégicas:** custos de imagem, capacidade de marketing, acesso aos mercados financeiros, instalações compartilhadas, etc.;
 - d. **barreiras emocionais:** identificação da administração com a atividade, lealdade dos empregados, receio quanto às próprias carreiras, orgulho, etc.;
 - e. **restrições de ordem governamental:** negativa ou desencorajamento por parte do governo em virtude de potencial desemprego e outros efeitos econômicos.

Classificar o grau de competitividade de um mercado é uma tarefa delicada. Posicionamentos sutis, que muitas vezes escapam ao conhecimento do público, podem confundir a classificação de indústrias. Aparentemente, o mercado de serviços de administração de condomínio em Salvador se assemelha a uma concorrência perfeita: grande número de ofertantes, grande número de compradores e diferentes instrumentos de negociação: preço, qualidade, portfólio e pós-venda. “A rivalidade entre as empresas neste setor é relativamente acirrada, não só porque há um número elevado de empresas, como também pela pressão dos clientes empurrando os preços para baixo. O Setor, de maneira geral, pode ser enquadrado como competitivo diferenciado, ainda que haja um razoável grau de concentração e uma tentativa de prática de cartel. Neste tipo de indústria, o padrão de concorrência tem dois elementos, o preço e a diferenciação” (KHERWALD, 1999).

Entretanto, algumas empresas se destacam de tal forma no setor (de condomínios comerciais e residenciais) que pode ser possível segregar estes dois segmentos e desenvolver diferentes análises em cada um. Este destaque pode ser fruto de uma vantagem estratégica ou a simples dificuldade da maioria dos competidores em alcançar determinada eficácia operacional. Uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferenciação perene.

2.1.2.6 Reformulação das Fronteiras do Mercado

“Para se desvencilhar dos oceanos vermelhos, as empresas devem romper as fronteiras vigentes que definem a forma de competição” (KIM; MAUBORGNE, 2015). Kim e Maubourgne definem “oceano vermelho” como os mercados atuais em que as empresas se encontram na feroz competição e chamam de “oceano azul” os nichos de mercado em que a empresa se estabelece dominante a concorrência se torna irrelevante. Antes de analisar esta estratégia competitiva, é necessário compreender o que eles batizaram de “modelo das seis fronteiras”, que delimitará o ambiente de concorrência:

Primeira fronteira: examine os setores alternativos. Kim e Maubourgne (2015) ampliam a definição de “produtos substitutos de Porter” e afirmam que “as empresa competem não só com as outras da própria indústria, mas também com negócios de outras indústrias que oferecem produtos e serviços alternativos, cujo escopo é mais amplo que os substitutos”. Eles explicam que “produtos e serviços que oferecem as mesmas funções ou a mesma utilidade básica, são substitutos”. Todavia, “produtos ou serviços alternativos são aqueles cujas formas e funções são diferentes, mas têm o mesmo propósito”. Ou seja, qual

seria o motivo maior de um condomínio contratar uma administradora? Seria obter um serviço contábil-financeiro ou os moradores viverem em paz na sua coletividade (mais amplo)? Que outros produtos e serviços o mercado oferece para essa mesma função?

Segunda fronteira: examine os grupos estratégicos dentro dos setores. O termo se refere a “um conjunto de empresas que, dentro de um mesmo setor, adotam estratégias semelhantes”. Estes grupos “podem ser geralmente classificados em ordem hierárquica com base em dois critérios: preço e desempenho”. As questões centrais deste item são: 1) quais empresas administradoras de condomínios possuem portfólios e desempenho de mercado semelhantes e, “por que alguns clientes sobem ou descem a escala de ofertas do mercado, para níveis mais ou menos sofisticados?” (KIM; MAUBORGNE, 2015).

Terceira fronteira: examine a cadeia de compradores. Neste trecho, Kim e Maubourgne (2015) propõem que “os compradores que pagam pelo produto ou serviço podem não ser os usuários finais, e, em alguns casos, também entram em cena os influenciadores”. Traduzindo, quem contrata a empresa administradora é o síndico (com aprovação da assembleia), mas quem atua diariamente com ela é o gerente predial; todavia, os clientes finais são os proprietários (que podem não ser moradores). As questões sugeridas pelos autores são: “em que grupo de compradores seu setor concentra o foco? Como seria possível criar novo valor, deslocando o foco para outro grupo de adquirentes?” (KIM; MAUBORGNE, 2015).

Quarta fronteira: examine as ofertas de produtos e serviços. “O valor inexplorado geralmente se oculta em produtos e serviços complementares” (KIM; MAUBORGNE, 2015). Eles sugerem que uma forma simples de definir a solução total procurada pelos compradores, quando escolhem produtos e serviços, é “pensar no que acontece antes, durante e depois do uso do produto ou serviço”, identificar o contexto de utilização do serviço e os problemas reais que os usuários do serviço enfrentam e como seria possível resolver estes problemas por meio de produtos e serviços complementares.

Quinta fronteira: examine os apelos funcionais e emocionais dos compradores. Nesta fronteira, Kim e Maubourgne (2015) recomendam alterar o apelo tradicional da oferta do mercado e fazer as seguintes indagações: o setor em questão “compete com base em apelos emocionais ou funcionais? Que elementos podem ser eliminados para torná-lo funcional ou emocional?” A lógica por trás disso, é que “os setores com orientação emocional oferecem muitos extras que aumentam o preço sem ampliar a funcionalidade (KIM; MAUBORGNE, 2015) por isso sua simplificação por reduzir custos e preços. Por outro lado, os setores com

orientação funcional padronizam demais a oferta. Acrescentar “algumas doses de emoção” poderia estimular nova demanda (KIM; MAUBORGNE, 2015).

Sexta fronteira: examine o transcurso do tempo. Kim e Maubourgne (2015) afirmam que “todos os setores estão sujeitos a tendências externas que afetam seus negócios ao longo do tempo, seja no caso de novas tecnologias, seja na hipótese de mudanças regulatórias”. Eles ainda reforçam que “os *insights* mais importantes surgem de especulações sobre como a tendência mudará o valor para os clientes e como impactará o modelo de negócio da empresa”. Para avaliar estas tendências, elas devem obedecer a três requisitos: 1) devem ser decisivas para o negócio; 2) devem ser irreversíveis; 3) devem seguir uma trajetória clara. Os autores ainda propõem as seguintes questões: “de que maneira essas tendências transformarão o seu setor? Em face dessas circunstâncias, como criar utilidade sem precedentes para os clientes?” (KIM; MAUBORGNE, 2015).

Ao raciocinar além das fronteiras convencionais da concorrência, torna-se possível empreender movimentos estratégicos que revolucionam as convenções e recontroem os limites do mercado, criando, em consequência, os oceanos azuis (KIM; MAUBORGNE, 2015). Estes passos complementam as Cinco Forças de Porter na análise setorial do mercado de administração de condomínios e se resumem na tabela abaixo:

Quadro 1 - Da Competição Voraz à Criação de Oceanos Azuis

	Competição Voraz	Criação de Oceanos Azuis
Setor	Concentra-se nos rivais dentro do setor	Examina setores alternativos
Grupo Estratégico	Concentra-se na posição competitiva dentro do grupo estratégico	Examina os grupos estratégicos dentro do setor
Grupo de Compradores	Concentra-se em servir melhor o grupo de compradores	Redefine o grupo de compradores do setor
Escopo da Oferta de Produto ou Serviço	Concentra-se em maximizar o valor das ofertas de produtos e serviços dentro das fronteiras setoriais	Examina as ofertas de produtos e serviços complementares
Apelo Funcional – Emocional	Concentra-se em melhorar o desempenho em termos de preço, dentro do apelo funcional – emocional do setor	Repensa o apelo funcional – emocional do setor
Tempo	Concentra-se em adaptar-se às ocorrências das tendências externas	Participa do desenvolvimento das tendências externas ao longo do tempo

Fonte: Kim e Maubourgne (2015, p.79).

2.1.3 Estratégias Competitivas

A liderança de companhias em um mercado pode ser consequência de vantagem estratégica ou da dificuldade da maioria dos competidores em alcançar a mínima eficácia operacional. Esta, segundo Porter (1989), significa desempenho de atividades melhor que o das rivais. Estudar os métodos de competição das empresas no mercado de serviços de administração de condomínios é o objetivo desta seção.

2.1.3.1 Estratégias genéricas

Porter (1991) descreve estratégia competitiva como ações ofensivas ou defensivas para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas, com o objetivo de levar a companhia a conseguir um posicionamento favorável no mercado em que atua e obter um maior retorno sobre o seu investimento. Para isso, ele sugere três abordagens genéricas:

1. **Liderança em Custo:** esta estratégia visa obter o menor custo de produção do mercado. É realizada através de instalações mais eficientes, produção em larga escala, ganho de experiência, controle rígido dos custos operacionais e redução dos investimentos em áreas externas à cadeia produtiva, como marketing, pesquisa e desenvolvimento, e assistência técnica. A opção por essa estratégia exige alta parcela do mercado;
2. **Diferenciação:** consiste em desenvolver um produto ou serviço único no mercado, provocando lealdade dos consumidores e menor sensibilidade ao preço, colocando, portanto, barreiras à entrada. A diferenciação pode ser por melhor qualidade, desempenho, atendimento, projeto, imagem da marca, serviços sob encomenda, assistência pós-venda, rede de fornecedores e outras peculiaridades. Esta estratégia requer um sentimento de exclusividade, implicando numa pequena parcela do mercado;
3. **Enfoque:** trata de restringir o atendimento a um determinado grupo comprador, segmento da linha de produtos ou área geográfica. Parte da premissa de que a empresa pode atender ao seu alvo estratégico mais eficientemente que os seus concorrentes, satisfazendo melhor suas necessidades. Só terá êxito se atender a um segmento desassistido dentro da indústria e implica num *trade-off* entre rentabilidade e volume de vendas.

2.1.3.2 Estratégia Competitiva em Indústrias Fragmentadas

Indústria fragmentada é aquela na qual numerosas firmas competem e nenhuma delas possui uma parcela significativa do mercado, nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria (PORTER, 1991). Dentre elas, está o mercado de prestação de serviços, incluindo os serviços de administração de condomínios. As indústrias fragmentadas se caracterizam pelos seguintes atributos:

1. Barreiras de entrada pouco significativas;
2. ausência de economias de escala ou curva de experiência, p. ex.: moldagem de fibra de vidro, vigilância, pesca de mariscos, cultivo de cogumelos;
3. custo de transporte elevado;
4. custo de estoque elevado ou flutuações irregulares nas vendas;
5. ausência de vantagem de tamanho em transações com fornecedores;
6. agilidade nas mudanças de especificação e linha de produtos altamente diversa, p. ex.: confecções femininas;
7. controle local e supervisão de operações rigorosos, p. ex.: gestão de condomínios, casas noturnas, restaurantes;
8. serviço personalizado, p. ex.: tratamento de beleza, consultoria;
9. produção sob encomenda, p. ex.: ambulâncias;
10. acentuada diferenciação do produto, p. ex.: arte;
11. barreiras de saída gerenciais, p. ex.: pesquisa, agências de empregos;
12. normas locais;
13. novidade. Uma indústria pode ser fragmentada por ser nova e nenhuma companhia desenvolveu habilidades nem obteve recursos para comandar uma parcela significativa de mercado, mesmo que não haja outros obstáculos à consolidação.

Neste tipo de indústria, segundo Porter, superar a fragmentação pode ser uma oportunidade estratégica bastante significativa, dado que os custos de entrada, em geral, são baixos e os concorrentes pequenos e relativamente impotentes oferecem pouco perigo de retaliação. Dessa maneira, as estratégias sugeridas para que as companhias consigam estabelecer uma posição rentável no mercado estão associadas à métodos para superar a fragmentação da indústria na qual ela está inserida (PORTER, 1991):

1. **Gerar economia de escala ou curva de experiência:** inovações tecnológicas e investimentos em automação com uso intenso de capital podem ser usados para criar processos sofisticados que permitam a produção em massa;
2. **padronizar as diversas necessidades do mercado:** inovações que harmonizem as preferências dos compradores e gerem valor a um novo produto padronizado ou modularizado podem ser preferíveis a dispendiosos produtos fabricados por encomenda, mantendo, ao mesmo tempo, a heterogeneidade dos produtos;
3. **neutralizar ou eliminar os aspectos que mais contribuem para a fragmentação:** dos 13 atributos da lista anterior, pode ser que apenas um ou dois sejam responsáveis pela fragmentação. A estratégia é isolar um deles do resto da atividade e ganhar economia de escala. P. ex.: o rigoroso controle local exigido por um restaurante de marca própria pode ser superado pela criação de uma franquia com processos e insumos padronizados;
4. **fazer aquisições para criar massa crítica:** em algumas indústrias, fazer várias aquisições de companhias locais, desde que elas possam ser integradas e administradas, pode facilitar a penetração em territórios inexplorados ou gerar vantagens de escala;
5. **reconhecer logo de início as tendências da indústria:** mudanças na regulamentação podem elevar os padrões do produto ou do processo de fabricação (ou prestação do serviço) a tal ponto que estes fiquem inaccessíveis a pequenas empresas, facilitando a criação de economias de escala. Perceber estes movimentos e tirar proveito deles pode ser um caminho para superar a fragmentação do mercado.

Todavia, caso a fragmentação não possa ser superada, o jeito é lidar com ela. “O desafio estratégico é enfrentar a fragmentação tornando-se uma das organizações mais bem-sucedidas, embora capaz de obter uma modesta parcela do mercado” (PORTER, 1991). Algumas destas estratégias são:

1. **Descentralização firmemente administrada:** manter operações individuais, porém com um rigoroso controle central;
2. **adotar instalações-modelo:** custo baixo, eficientes e em múltiplos locais;
3. **maior valor agregado:** adição de serviço de acabamento e/ou orientação antes da entrega;
4. **especialização por tipo ou segmento de produto:** reforça a imagem de perito e especialista junto ao cliente;

5. **especialização por tipo de cliente:** aqueles menos sensíveis aos preços ou que precisam de mais valor agregado junto com o produto;
6. **especialização por tipo de encomenda:** “atender somente pequenas encomendas para as quais o cliente quer entrega imediata e a cujo preço ele é indiferente” (PORTER, 1991);
7. **uma área geográfica de enfoque:** economia da força de vendas, propaganda mais eficiente, um só centro de distribuição, etc.;
8. **postura simples e objetiva:** despesas indiretas baixas, empregados pouco qualificados, controle firme do custo e atenção aos detalhes;
9. **integração para trás:** adquirir a capacidade de produzir a matéria-prima, “pode reduzir os custos e pressionar os concorrentes que não podem arcar com este tipo de integração” (PORTER, 1991);

Esta pesquisa pretende obter os atributos que caracterizam o mercado de administração de condomínios, identificando se há fragmentação no mercado e, caso positivo, mapear as estratégias mais utilizadas na indústria, analisando possíveis correlações com os resultados de *market-share* das firmas envolvidas.

2.1.3.3 Análise Organizacional: Cadeia de Valor no Setor de Serviços

A cadeia de valor é uma ferramenta que indica os processos-chave de uma firma e que possibilita examinar as capacidades competitivas de cada processo e, conseqüentemente, estimar a origem da sua vantagem competitiva. É uma forma de separar a estrutura da companhia em partes distintas para facilitar sua análise. Porter (1989) divide as atividades de uma firma em primárias e de apoio. As primárias consistem no processo de transformação da matéria-prima até a entrega do produto para o cliente e o pós-venda. Já para uma empresa prestadora de serviços, envolvem a operação de empregados e ferramentas de trabalho por meio de processos para oferecer serviços e atendimento.

As atividades primárias são:

1. logística de entrada – necessária para receber, armazenar e distribuir internamente a matéria-prima;
2. operações - atividades necessárias para transformar insumos em produtos finais;
3. logística de saída – atividades necessárias para coletar, armazenar e distribuir externamente o produto final;

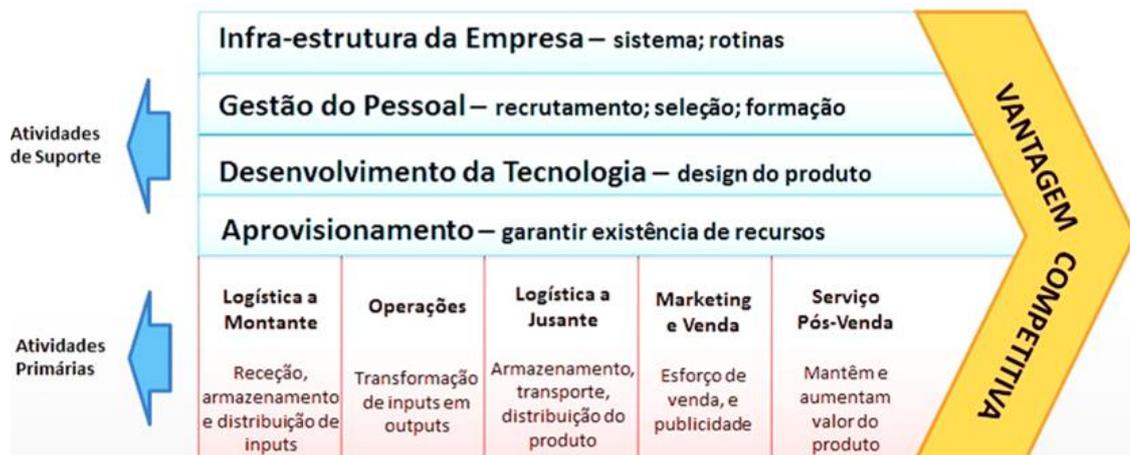
4. marketing e vendas – ações de divulgação dos produtos da empresa, ênfase no valor agregado e estimulação dos clientes a comprá-los;
5. serviços – procedimentos para suporte de uso, gestão de reclamações, manutenção do produto, garantia e pós-venda.

As atividades de apoio são as que dão suporte às atividades primárias:

1. infraestrutura da empresa – atividades fundamentais para atender às necessidades gerais da empresa, como contabilidade, financeiro, jurídico, planejamento, comunicação e *facilities* (gestão operacional);
2. gerenciamento de recursos humanos – ações primordiais para recrutar, contratar, treinar, remunerar, disciplinar e demitir empregados;
3. Tecnologia – pesquisa e desenvolvimento de equipamentos, *hardware*, *software* e processos necessários em todas as atividades primárias;
4. Compras ou provisionamento – procedimentos vitais para adquirir os insumos em todas as atividades primárias.

Para visualizar as definições acima, Porter elaborou uma ilustração da Cadeia de Valor (PORTER, 1989):

Figura 3 - Cadeia de Valor Original



Fonte: Porter (1989, p. 35).

2.1.3.4 Critérios de Compra dos Clientes, Principais Fatores de Sucesso e Classificação da Posição Competitiva.

Um dos primeiros autores a abordar os então chamados FCS (fatores críticos de sucesso) foi Igor Ansoff, em 1965 (ANSOFF, 1991), que também construiu, de forma mais consistente, uma metodologia de planejamento estratégico comumente aceita e trabalhada

pelas organizações, sobretudo nas escolas de Posicionamento, Design e Planejamento. (MINTZBERG; ASHTLAND; LAMPEL, 2001). Evans (2013) incorporou esse conceito num método que facilita a determinação dos fatores e ainda os compara no mercado através de *benchmark*.

Para Evans (2013), “descobrir por que os clientes compram é a primeira ferramenta sobre como avaliar a posição competitiva de uma empresa em cada um de seus principais segmentos de mercado”. Ele chama de CPC (critérios de compra dos clientes) tudo o que os clientes necessitam de seus fornecedores em cada segmento, e os classifica em seis categorias:

1. Eficácia do serviço (o trabalho deve ser feito), que pode envolver os seguintes critérios: qualidade, *design*, característica, especificações, funcionalidade, confiabilidade;
2. eficiência do serviço (o trabalho deve ser feito no prazo);
3. variedade de produtos oferecidos (portfólio de serviços), que, no caso das administradoras de condomínio, podem envolver: terceirização, cobrança, compra da inadimplência, assessoria jurídica, assessoria técnica, entre outros;
4. relacionamento (simpatia, interesse, atendimento personalizado, etc.);
5. instalações da empresa (ambiente onde acontece a venda e que pode influenciar na decisão da compra, vitrine do negócio);
6. preço. Se for alto demais, não terá muitos clientes. Se for baixo demais, comprometerá a rentabilidade. Os clientes são menos sensíveis ao preço de serviços essenciais.

Para descobrir quais os CPCs (critérios de compra dos clientes) mais importantes de um segmento, Evans (2013) sugere uma entrevista estruturada com os próprios clientes. Uma vez obtidos os critérios de compra, o próximo passo é compreender como atendê-los. “Estes são os KSF (fatores-chave de sucesso)”, que tipicamente são: qualidade, consistência, disponibilidade, variedade da oferta e pesquisa e desenvolvimento do produto ou serviço. Evans (2013) ainda acrescenta que:

Na área de serviços, os KSFs podem abranger a capacidade de distribuição, eficácia de vendas e marketing, atendimento ao cliente e suporte técnico pós-venda. Outros KSFs estão relacionados com os custos, como a localização das instalações, escala das operações, equipamentos de última geração e com boa relação custo-benefício e eficiência dos processos gerenciais.

Para identificar os principais KSF (fatores-chave de sucesso ou FCS – fatores críticos de sucesso) do segmento de negócio em questão, Evans sugere os passos a seguir:

1. Converta CPC em KSF
 - Relacionados com custos

- Relacionados com a diferenciação
2. Avalie os KSFs:
 - Administração
 - Participação de mercado
 3. Aplique pesos aos KSFs
 4. Identifique qualquer KSF imprescindível

Finalmente, Evans (2013) integra estas informações na Classificação da Posição Competitiva – uma tabela que procura responder as seguintes perguntas: “quem são os concorrentes? Como a empresa analisada se compara em relação a eles? E em relação a cada fator-chave de sucesso? Como está sua posição competitiva global? Como as posições relativas se distinguem por segmento de mercado?”. Evans orienta que, uma vez encontrados os KSF, basta classificar cada empresa em relação a cada um deles, numa escala de 0 a 5:

0. Não atende ao fator-chave de sucesso;
1. desempenho fraco em relação aos concorrentes;
2. desempenho razoável;
3. mesmo desempenho que os concorrentes;
4. desempenho melhor que a maioria;
5. desempenho excelente (referência no mercado).

2.1.3.5 Matriz de Avaliação de Valor

Ao contrário de Porter (1989), que estabeleceu apenas dois “tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação”, Kim e Mauborgne (2015), afirmam que somente reduzindo custos e inovando o produto ou serviço, simultaneamente, é possível criar uma oferta de valor incomparável, que posicione a empresa confortavelmente perante a concorrência, num cenário competitivo que eles batizaram de “oceano azul”.

A matriz de avaliação de valor é tanto um instrumento de diagnóstico como um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia consistente de oceano azul (KIM; MAUBORGNE, 2015). Ela é uma ferramenta que objetiva retratar o cenário atual da indústria, ou seja, “os atributos nos quais se baseia a competição em termos de produtos, serviços, entrega e o que os compradores recebem como clientes de qualquer das ofertas existentes no mercado”. O eixo horizontal representa a variedade de atributos, que podem ser entendidos como as propostas de valor da oferta ou os fatores-chave de sucesso (KSF). Já o eixo vertical representa a intensidade com a qual esse atributo está presente na oferta padrão deste serviço no mercado (alta, média ou baixa). O gráfico resultante irá representar como a média dos competidores apresenta seus serviços para o mercado.

Para atingir o oceano azul, a empresa precisa romper com as curvas de avaliação de valor padrões do mercado e estabelecer uma nova curva única que represente um salto de valor para o cliente (KIM; MAUBORGNE, 2015). Para isso, é necessário responder a quatro questões básicas, que eles chamaram de “modelo das quatro ações”:

- Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?
- Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?
- Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?
- Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

2.1.3.6 Liderança Setorial

Segundo Simon (2003), o ato de definir "negócio" e "mercado" é o ponto de partida do planejamento estratégico. Ele chama de pequenas campeãs, as pequenas e médias empresas que ignoram as cinco forças de Porter e se destacam criando um nicho diferenciado que dificulta o acompanhamento pelos concorrentes:

1. Conhecem mais a sua participação no mercado relativamente ao seu maior concorrente que a participação absoluta;
2. preferem definir o mercado ou negócio a partir das necessidades dos clientes, o que torna mais fácil compreender quais são os produtos substitutos;
3. tendem a permanecer no mercado-alvo e na tecnologia básica optada (média de 10 anos na decisão);
4. tendem a se manter fiéis à sua competência original e resistem à tentação de diversificar: são ultra especialistas de nicho ou criam seus próprios mercados;
5. não veem os mercados como algo definido por forças externas ou competitivas, mas como um parâmetro que podem controlar (alto grau de diferenciação que inibe a imitação por competidores);
6. possuem abordagem restrita e profunda (baixa amplitude na linha de produtos, mas grande variedade ou solução completa naquela linha escolhida).

Parece haver uma liderança notável em algumas empresas deste setor na Região Metropolitana de Salvador, mais precisamente na divisão de condomínios comerciais e, dentro destes, os *shopping centers*. Acontece que o *shopping center* não se destina, normalmente, à venda de unidades ou frações ideais, mas à locação e exploração comercial das lojas ou divisões internas (RIZZARDO, 2015). Desse modo, fica, de imediato, constituído um condomínio especial, nos moldes do "condomínio edilício", no qual o adquirente de loja em *shopping center*, apesar de proprietário de uma unidade autônoma, devidamente caracterizada, à qual se vincula uma fração ideal no terreno e nas coisas comuns, sofre algumas restrições, contratualmente acertadas, ao seu direito de condômino (AVVAD apud RIZZARDO, 2015, p. 314). Desta forma, condomínios comerciais acumulam a complexidade de se submeter ao Código de Defesa do Consumidor (CDC), além do Código Civil, o que exige celeridade na solução de falhas e alto investimento, mas gozam de relevante autonomia diretiva, o que sobrepassa a maioria dos problemas comuns de condomínio, caracterizando uma forma de administrar notadamente diferente, cujo grau de diferenciação pode distanciar os competidores. Cabe verificar se existem lideranças neste setor com estas características.

2.1.3.7 *Balanced Scorecard*

O BSC ou *balanced scorecard* é uma metodologia de planejamento estratégico e desempenho organizacional criada por Robert Kaplan e David Norton, no início dos anos 1990. Ela se baseia no estabelecimento de objetivos claros, indicadores de desempenho, metas (para estes indicadores) e iniciativas de correção de rumo para todas as dimensões do gerenciamento empresarial. A sua inovação foi estabelecer de forma precisa estas dimensões. “O *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento” (KAPLAN; NORTON, 1997). Em resumo, traduz a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis.

Algumas medidas genéricas são identificadas como comuns para a maioria dos *scorecards* das empresas na Quadro 2 - Indicadores mais Comuns nas Empresas, a seguir:

Quadro 2 - Indicadores mais Comuns nas Empresas

Perspectiva	Medidas Genéricas
Financeira	Retorno sobre o investimento, valor econômico agregado, receitas, margens brutas e operacionais, fluxo de caixa.
Do cliente	Satisfação, retenção, participação de mercado, lucratividade dos clientes, captação de clientes, qualidade, proposta de valor.
Dos processos internos	Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos, produtividade, métricas de processos com gargalos.
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos funcionários, disponibilidade dos sistemas de informação, treinamentos como parcela dos custos operacionais, rotatividade dos funcionários (<i>turn over</i>).

Fonte: adaptado, pelo autor de Kaplan e Norton (1997, p. 44), com contribuições de Evans (2013, p. 49).

Kaplan e Norton (1997) descrevem três etapas do ciclo do negócio e suas respectivas medidas dos aspectos financeiros estratégicos: a) crescimento – fase do início do ciclo de vida; b) sustentação – fase de grande lucratividade e atratividade do mercado, aportes e reinvestimentos; c) colheita – fase de maturidade e restituição dos investimentos feitos nas duas fases anteriores. A partir disto, os parâmetros financeiros são distintos para cada fase:

Quadro 3 - Parâmetros Financeiros do BSC

Estratégia da Unidade de Negócio	Aspectos Estratégicos		
	Crescimento e mix de receita	Redução de custos e melhoria da produtividade	Utilização dos ativos e estratégia de investimento
Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento	Receita por funcionário	Investimento – percentual de vendas
Sustentação	Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes	Índices de capital de giro
Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos unitários por unidade de produção	Retorno sobre o patrimônio líquido

Fonte: Kaplan, et al., 1993 apud Lobato, et al., (2005).

Na perspectiva do cliente, um dos índices citados é a proposta de valor. Este índice é formado por quatro atributos distintos, que são fatores-chave de sucesso que a firma deve adotar para implementar e acompanhar o planejamento estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997): *valor = atributos do serviço + imagem + relacionamento*, onde:

- Atributos do produto ou serviço – abrange a funcionalidade, as características, o preço, o prazo de execução e a qualidade percebida pelo cliente;

- imagem e reputação – refletem os valores intangíveis que atraem um cliente para a firma: a organização cidadã, a percepção de valor, a fidelidade do cliente, o cumprimento das leis e de medidas regulamentares, o esforço no sentido da qualidade ambiental, da segurança ocupacional e da qualidade de vida;
- relacionamento com o cliente – refere-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, ou seja, os motivos que o levam a comprar na organização e fazem referência a ela, e dos que somente compram, e qual a diferença entre essas duas categorias de cliente (LOBATO; TORRES; ALAMBERT, 2005).

Já na dimensão dos processos internos, procura-se medir o desempenho dos processos de entrega dos serviços aos clientes e melhorar as operações existentes que representam a onda curta da criação de valor – “a onda curta começa com o recebimento do pedido de um cliente e termina com o serviço pós-venda que complementa o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços da organização” (LOBATO; TORRES; ALAMBERT, 2005). O modelo de Kaplan e Norton (1997) inclui três processos principais:

1. Processo de inovação – pesquisa as necessidades latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que as atenderão;
2. processo de operações – cria o valor do produto ou serviço considerando a duração do ciclo do pedido até a entrega aos clientes atuais;
3. processo de pós-venda – inclui garantia de conserto, correção de defeitos, devoluções e processamento dos pagamentos.

Finalmente, na perspectiva do aprendizado e crescimento, Kaplan e Norton (1997) apontam a necessidade da companhia investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e indica três dimensões importantes: 1) Capacidade dos funcionários – formação e retenção dos recursos humanos, mapeando o seu potencial e estabelecendo metas e programas de crescimento individual alinhados ao planejamento estratégico; 2) motivação e *empowerment* – diz respeito ao clima organizacional e à motivação dos funcionários; 3) capacidade dos sistemas de informação em ajudar o gestores e colaboradores a tomarem decisões com maior rapidez e eficácia, tanto sobre os dados operacionais como os de clientes, assim como *feedback* em tempo real sobre a qualidade, tempo e recursos alocados para a produção e entrega do serviço.

Enfim, o BSC é uma ferramenta estratégica que orienta o gerenciamento de prestação de serviços por indicadores de desempenho (KPI¹¹) e metas (SLA¹²). Estes indicadores podem ser estratégicos, de produtividade, de qualidade, de capacidade, de lucratividade, entre outros (ENDEAVOR, 2015). Exemplos atuais e comuns de indicadores como *ticket* médio, taxa de sucesso em vendas e índice de *turnover* podem ser relacionados como lucratividade por

¹¹ KPI é a sigla em inglês para *Key Performance Indicator* ou Indicadores-Chave de Desempenho.

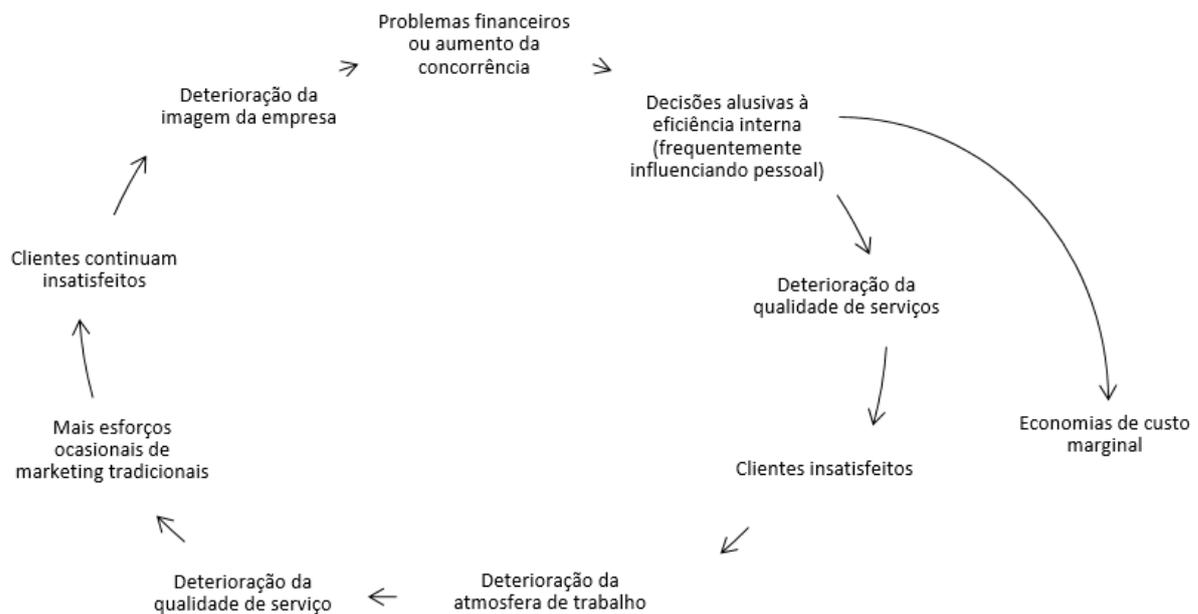
¹² SLA é a sigla em inglês para *Service Level Agreement* ou Nível de Serviço Acordado.

cliente, captação de clientes e retenção de funcionários, como já visto nas definições da Kaplan. Essa aderência às características do negócio faz com que o estudo da ferramenta BSC na administração de condomínios seja indispensável para a caracterização do segmento e sua prática estratégica.

2.2 GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

Grönroos (2003) refuta o pensamento estratégico de Porter que prioriza a indústria de manufatura na concepção e definição de conceitos de estratégia, produtividade e eficiência, dando pouca ênfase à aderência à indústria de serviços. Segundo ele, “decisões como: redução de quadro, congelamento de contratações, maior grau de auto-serviço do cliente, pessoas substituídas por máquinas e etc., devem melhorar a eficiência da produção” manufatureira, mas podem ter efeitos desastrosos na prestação de serviços. A ilustração abaixo explica este processo.

Figura 4 - A Armadilha do Gerenciamento Estratégico



Fonte: Grönroos (2003, p. 229).

Ele define dois tipos distintos de eficiência: interna e externa. A primeira está relacionada ao modo como a empresa opera e à produtividade da mão de obra e do capital. Já a segunda é uma percepção da eficácia de uma empresa pelos clientes (GRÖNROOS, 2003).

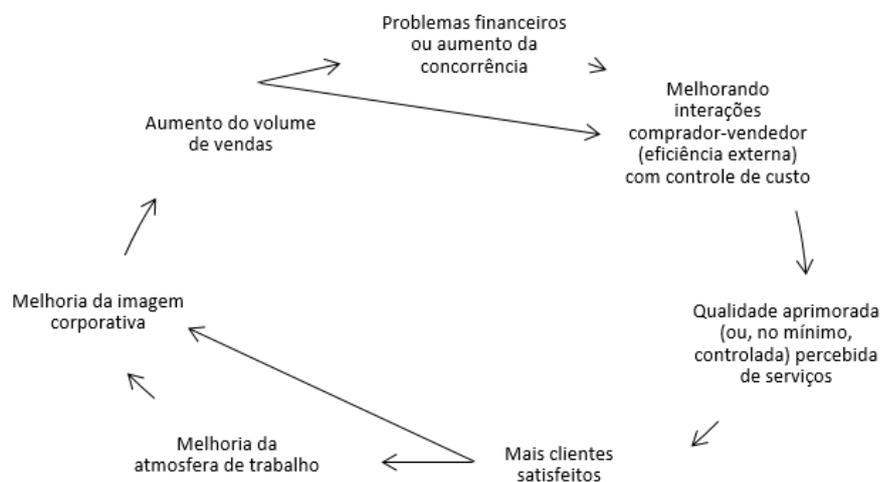
O autor ainda afirma:

Na manufatura tradicional, o inter-relacionamento entre eficiência interna e externa é menos importante, pois os clientes somente percebem o resultado físico do produção. Em uma operação de serviço, a situação frequentemente é outra. O

consumo ou a utilização de serviço é consumo de processo e, segundo as características básicas dos serviços, o cliente é envolvido no processo de produção e percebe não só o resultado do processo, mas as partes do processo em si. [...] Se forem perseguidos apenas os objetivos da eficiência interna, a qualidade percebida de serviço muda; com frequência deteriora.

A ilustração a seguir descreve o processo ideal referente à gestão de serviços: “a administração deve focar as interações com os clientes e relacionamentos com os clientes. Os efeitos sobre a eficiência externa é que devem, primariamente, orientar as decisões a serem tomadas.” (GRÖNROOS, 2003).

Figura 5 - Uma Abordagem Orientada para Serviço



Fonte: Grönroos (2003).

Para isso, ele propõe aposentar a clássica fórmula de eficiência em manufatura (produtividade = resultado produzido / insumo utilizado), supostamente mantendo a qualidade constante do resultado e substituí-la por maneiras de melhorar a produtividade (em serviços) e a qualidade ao mesmo tempo (GRÖNROOS, 2003):

1. Melhorando a capacidade técnica dos funcionários;
2. orientando para serviço as atitudes e comportamento do funcionário;
3. praticando valores internos que dão apoio à boa produtividade de serviços;
4. utilizando sistemas e tecnologia que deem mais suporte aos funcionários e à participação do cliente;
5. industrializando a operação do serviço;
6. usando a internet e a tecnologia de informação;
7. aumentando a cooperação do cliente no processo de produção do serviço;
8. reduzindo a incompatibilidade entre oferta e demanda.

Além disso, ele demonstra métodos alternativos de medir a produtividade, explicitado na Quadro 4 - Maneiras Alternativas de Medir Produtividade em Serviços, a seguir, e, na sequência, preconiza a forma correta, ilustrada na Quadro 5 - Maneiras Ideais de medir Produtividade em Serviços.

Quadro 4 - Maneiras Alternativas de Medir Produtividade em Serviços

	MEDIÇÕES FÍSICAS		MEDIÇÕES FINANCEIRAS		MEDIÇÕES COMBINADAS	
PRODUTIVIDADE PARCIAL	p. ex.	Cientes servidos	p. ex.	Receitas	p. ex.	Receitas
		Funcionário-hora		Custos de mão-de-obra		Número de funcionários
PRODUTIVIDADE TOTAL	p. ex.	Cientes servidos	p. ex.	Receitas	p. ex.	Receitas
		Total dos recursos		Custo dos recursos		Custo dos recursos

Fonte: Grönroos (2003, p. 281).

Quadro 5 - Maneiras Ideais de medir Produtividade em Serviços

	OPÇÃO 1		OPÇÃO 2	
PRODUTIVIDADE EM SERVIÇOS	p.ex.	Receitas de um dado serviço	p.ex.	Receitas totais
		Custos para produzir este serviço		Custos totais

Fonte: Grönroos (2003, p. 282).

Kotler e Keller (2012) definem que os serviços podem ser uma parte secundária ou a principal de uma oferta. Com isso, as ofertas se classificam em cinco:

1. Bens puramente tangíveis: alimentos, itens de higiene, etc.;
2. bens tangíveis associados a serviços: carros, eletrônicos, eletrodomésticos, etc.;
3. híbridas: refeição em restaurante;
4. serviço principal associado a bens ou serviços secundários: viagens aéreas (principal), serviços de bordo e serviços de reserva (secundários);
5. serviço puro: babá, consulta médica ou sessão de massagem.

Eles reforçam os conceitos de Grönroos sobre as quatro características distintas dos serviços, que indicam que a sua gestão deve ser diferente da manufatura (KOTLER; KELLER, 2012):

1. Intangibilidade: ao contrário dos bens (produtos tangíveis), os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos. [...] Por isso, cabe ao prestador de serviços “administrar as evidências” para “tangibilizar o intangível”.
2. Inseparabilidade: enquanto os bens são fabricados, estocados, distribuídos e, mais tarde, consumidos, de modo geral os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Trabalhar com grupos maiores de clientes é uma forma superar esta limitação.
3. Variabilidade: visto que dependem de por quem, onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis. Investir em seleção e treinamento, padronizar processos de execução em toda a organização e acompanhar a satisfação do cliente reduz o impacto deste componente.

4. *Perecibilidade*: serviços não podem ser estocados, portanto, quando a demanda aumenta, a fila de espera (e a insatisfação do cliente) cresce; quando a demanda diminui, a equipe fica ociosa e reduz a rentabilidade. O gerenciamento de períodos de pico é crucial: preços diferenciados por período, aproveitamento de períodos de baixa demanda para outras atividades, sistemas de reserva e funcionários que trabalham em meio período são exemplos de estratégias para superar esta limitação.

Por fim, eles resumem as melhores práticas das empresas de serviços:

1. *Concepção estratégica*: sabem exatamente quais são seus clientes-alvo, suas necessidades e orientam todas as ações para satisfazê-los;
2. *comprometimento da alta gerência*: os executivos analisam não somente o desempenho financeiro, mas também o desempenho dos seus serviços (qualidade, atendimento, limpeza, valor, etc.);
3. *padrões rigorosos*: estabelecem indicadores de prestação do serviço (KPIs ou *key performance indicators*) e suas respectivas metas, p. ex.: tempo máximo de atendimento de ligações, tempo máximo para entrega de pizzas, ou seja, um SLA (*service level agreement*);
4. *faixas de lucratividade*: mais recompensas para os clientes mais lucrativos;
5. *sistemas de monitoramento*: avaliam regularmente o desempenho das concorrentes e delas próprias, com base em critérios de compra dos clientes (CPCs) organizados por grau de importância e respectiva qualidade percebida, resultando numa análise gráfica ponderada;
6. *atendimento às reclamações dos clientes*: “empresas que incentivam os clientes insatisfeitos a reclamar alcançam ganhos e lucros mais altos”.

Santos (2009) se contrapõe ao modelo de Cadeia de Valor (PORTER, 1989) alegando, da mesma forma, que Grönroos (2003) enfatiza as empresas de manufatura, que tem processos claros de entrada de insumos, fabricação e entrega. Ele propõe um modelo intitulado Rede de Valor, “segundo o qual a empresa entrega serviços continuamente a seus clientes, normalmente regidos sob um contrato estabelecido entre as partes para prestação destes serviços e pagamento conforme o que foi acordado”. Neste contexto, a gestão do relacionamento com os clientes, bem como a gestão da infraestrutura adequada para a prestação do serviço passam a ser itens críticos do processo.

Neste modelo, os processos principais da empresa são divididos em três grupos:

1. *Processos de Gestão da Rede*: são os processos voltados à captação de novos clientes para a rede, gestão dos contratos de serviço e de relacionamento com os clientes.
2. *Processos de Prestação dos Serviços*: são efetivamente os serviços prestados de forma contínua aos clientes da rede.
3. *Processos de Suporte à Operação*: são os processos que garantem a execução dos serviços como, por exemplo, a gestão de sistemas para serviços dependentes da tecnologia (p. ex. operadoras de cartão de crédito e bancos).

Segundo o autor, “além destes processos, também devem ser definidos os processos de gestão do negócio e de apoio (ou suporte): gestão financeira, gestão de pessoas, gestão de processos e projetos, gestão de suprimentos, entre outros” (SANTOS, 2009). A Figura 6 - Rede de Valor para uma Prestadora de Serviços, abaixo, elucida o conceito:

Figura 6 - Rede de Valor para uma Prestadora de Serviços



Fonte: Santos (2009).

A AABIC (2018) sintetiza a natureza do serviço com o seu entendimento do que seria a “percepção do cliente”:

Qual seria o produto de uma administradora de condomínios? Como descrito anteriormente, uma das características da prestação de serviço, que se percebe claramente em administração condominial, é a intangibilidade do produto. Analisando por esse aspecto a única “coisa” produzida é a pasta de prestação de contas, a qual pode variar a aparência de uma empresa para outra, mas a essência é sempre a mesma. De qualquer forma, a pasta de prestação de contas é a parte mais simples nesta relação de serviço, não sendo, portanto, o foco a ser estudado. O verdadeiro produto desta relação de serviço é o atendimento das exigências dos usuários do edifício, para que eles possam realizar sua atividade fim da melhor forma possível. Em outras palavras, garantir que tudo esteja operando adequadamente ao menor custo possível.

2.3 GESTÃO DE CONDOMÍNIOS

“Todo agrupamento social, qualquer que seja a sua natureza, deve ter um chefe, ou um dirigente, ou um órgão deliberativo e executivo, desde o Estado como grupo mais complexo, até a sociedade conjugal, onde é mais estreita a comunhão de vida e de interesses” (PEREIRA, 1961). Com essa frase, Caio Mário da Silva Pereira, autor do referenciado livro que contém o projeto de lei que deu origem à Lei nº 4.591/1964 – a Lei do Condomínio, introduz o capítulo sobre administração do condomínio. Ele ainda complementa: “ao síndico compete a administração geral do edifício, execução das deliberações da assembleia e, em especial, o cumprimento dos encargos a que a convenção do condomínio lhe atribua”; e, reforçando o aspecto do controle social, ele prossegue: “exerce a polícia interna do condomínio, opondo-se a qualquer dos coproprietários que realize atos contrários ao estabelecido na convenção ou capazes de molestar os consortes.” (PEREIRA, 1961). Segundo Alexander e Brown (2006), é necessária uma melhor compreensão do valor social das instalações comunitárias e os gerentes destas instalações serão convocados a alinhar os objetivos dos empreendimentos com os resultados sociais positivos, como por exemplo: identidade comunitária (senso de pertencimento), responsabilidade social, civismo, sociabilidade, compreensão, amabilidade e tolerância.

2.3.1 O que é condomínio?

Para Schwartz (2013), “O condomínio é uma extensão do nosso lar, uma pequena célula da sociedade, onde temos direitos e deveres e ocupamos um espaço, quer sejamos atuantes, quer não”. Já Câmara (2010) entende que “Condomínio é comunhão, coparticipação, viver com, conviver, cooperar, colaborar”. Por outro lado, Rizzardo (2014) conceitua: a expressão “condomínio” expressa a comunhão de direitos entre duas ou mais pessoas sobre um bem ou um conjunto de bens. Todos os pontos de vista são relevantes neste estudo.

2.3.1.1 O Condomínio Geral

A instituição de um condomínio é mais comum do que se pensa. Ela vai além do senso comum da palavra. Como a sua definição passa pelo direito da propriedade (não necessariamente a posse) compartilhada, existem diversos exemplos que materializam essa ideia: o primeiro deles é o casamento com comunhão de bens. Um casal que adquire ou constrói uma casa constitui um condomínio. Ambos são donos da mesma coisa – a casa, que,

numa eventual separação, terá de ser vendida e rateada na proporção do investimento de cada um dos cônjuges. O objeto exemplificado foi uma casa por ser o mais comum, mas o mesmo entendimento cabe a uma joia, a uma pintura de um artista plástico ou a um espólio. A legislação conceitua essa condição especial do direito de propriedade como uma espécie de condomínio.

“Temos aí o condomínio geral, que se apresenta quando duas ou mais pessoas tem a titularidade do bem, e não sobre uma porção ou parte do mesmo” (RIZZARDO, 2014, p.3). De acordo com Câmara (2010, p.34), o condomínio geral significa propriedade em comum, copropriedade ou comunhão, ou ainda propriedade indivisa. Finalmente, de acordo com o Dicionário Jurídico (1996), conforme definição citada por Souza (2007):

Propriedade em comum; copropriedade, na qual cada proprietário pode usar livremente a coisa conforme seu destino, e exercer todos os direitos compatíveis com a indivisão, reivindicá-los de terceiros e alhear ou gravar a respectiva parte indivisa.

2.3.1.2 O Condomínio Edifício

Diferentemente do conceito anterior, no condomínio edifício há dois tipos de propriedade: a comum e a individual. Desta forma, tem de haver um regulamento que diga claramente os limites do que é individual e do que é comunitário, a porcentagem de cada parte individual, um manual de uso da coisa comum, e as responsabilidades do custeio e da manutenção da coisa. Isso já não cabe mais a um carro, a uma pintura ou a uma joia, mas tão somente às edificações. Daí a diferença do condomínio geral para o condomínio edifício. Rizzardo (2014) sintetiza o conceito:

Útil lembrar, de início, a origem da expressão “condomínio edifício”. O termo cum significa conjuntamente, enquanto a palavra dominium expressa domínio, propriedade. Portanto condomínio é propriedade conjunta – que pertence a mais de um. Já a palavra “edifício”, aedilitium, diz respeito à edificação – que pode ser de unidades em loteamentos (casas) ou edifícios de pavimentos – apartamento, salas etc. Assim, condomínio edifício é a copropriedade numa edificação da qual constam unidades privativas autônomas, de uso exclusivo, e partes que são propriedade comum dos condôminos.

Souza (2007) ainda acrescenta: o condomínio, geralmente, poderia ser considerado um estado anormal de propriedade, porque há nele um misto de propriedade individual e coletiva. Embora o novo Código Civil incite a dúvida no Capítulo VII – Do Condomínio Edifício: “Art. 1331. Pode haver, em edificações, parte que são propriedade exclusiva, e partes que são propriedade comum dos condôminos.”. Souza (2007) reforça que há necessariamente duas espécies de propriedade: a particular e a comum, "o que se observa num edifício em

condomínio: de um lado, pessoas diferentes são proprietárias de apartamentos, ou conjuntos, ou garagens; de outro, as mesmas pessoas fazem uso das áreas e partes comuns.”

2.3.2 Modelos de Administração

Quais empresas, produtos ou profissionais substituem a contratação de uma empresa administradora de condomínios? A lei não obriga os responsáveis legais pelos empreendimentos imobiliários a contratarem contadores ou empresas administradoras de condomínio. Não obstante, caso o façam, é obrigatório que estas empresas sejam registradas nos seus conselhos de classe. Segundo Schwartz (2017):

O Acórdão nº 1/2011 do CFA reafirmou o Parecer Técnico CTE nº 01/2008, segundo o qual é obrigatório o registro das empresas de Administração de Condomínios, por prestarem serviços de assessoria e consultoria administrativa para terceiros, principalmente nas áreas de Patrimônio e Materiais, Financeira e de Recursos Humanos. E para fazer esse registro junto ao Conselho, a administradora deve possuir um Responsável Técnico também registrado no CRA. O Código Civil reserva aos contadores a competência de assinar balanços patrimoniais e resultados econômicos.

Quanto à contabilidade (BRASIL, 2002), o artigo 1.179 do Código Civil define que o empresário e a sociedade empresária são obrigados a seguir um sistema de contabilidade, mecanizado ou não, com base na escrituração uniforme de seus livros, em correspondência com a documentação respectiva, e a levantar anualmente o balanço patrimonial e o de resultado econômico. O artigo seguinte (nº 1.180) dispõe que o livro diário é obrigatório, porém, vale frisar que sua escrituração deve obedecer às Normas Brasileiras de Contabilidade.

Embora o condomínio não seja uma pessoa jurídica (SOUZA, 2007), o art. 1.182 (deste mesmo código civil) é incisivo ao prever que a escrituração é de responsabilidade de contabilista habilitado, exceto se não houver este profissional na localidade, o que, devemos reconhecer, trata-se de hipótese rara, cuja circunstância deve ser informada pelo Conselho Regional de Contabilidade aos órgãos de registro. Ainda assim, vale esclarecer que tal hipótese não exime o empresário da responsabilidade pela escrituração (art. 3º do Decreto nº 64.567/69).

Finalmente, o art. 22 da Lei 4.591/64 obriga o síndico a manter guardada, durante o prazo de cinco anos, para eventuais necessidades de verificação contábil, toda a documentação relativa ao condomínio. Com isso, em que pese ser o condomínio um ente despersonalizado (BRASIL, 2002), e não seja uma sociedade empresária, ele se assemelha à pessoa jurídica, pois é obrigado a possuir CNPJ (instrução normativa 200/2002, Receita

Federal)¹³ e a ter inscrições no INSS e no FGTS (para os que possuem empregados, leis nº 2.757/1956¹⁴ e 8.212/1991¹⁵), o que aponta para a necessidade de assessoria contábil.

Com isso, as empresas de administração de condomínio, ainda que sejam registradas nos Conselhos Regionais de Administração (CRA) e sejam obrigadas a ter administradores de empresas igualmente registrados como empregados ou sócios, também precisam, obrigatoriamente, possuir contadores no seu quadro de colaboradores (sócios, contratados ou terceirizados) para poderem participar deste mercado. Desta forma, a reserva de mercado está garantida, exceto para os conjuntos habitacionais sem empregados, cuja simplicidade os isenta de formalidades legais e, com isso, podem lançar mão de soluções caseiras para a prestação de contas, ou mesmo *softwares* especializados para a autogestão.

O que se vê, com toda a análise acima, é que os contadores são obrigatórios nas empresas administradoras de condomínio, mas eles próprios constituem o serviço substituto deste mercado, seja através de contratação de profissional autônomo ou de um escritório de contabilidade para ofertar o serviço básico (sem assessoria administrativa).

Ainda neste caminho, o síndico profissional também pode ser um potencial serviço substituto. Pequenos condomínios que não demandam tanto esforço contábil, quando contratam síndicos profissionais, frequentemente não delegam as atividades privativas do síndico para outras empresas, deixando todas as atividades num único contrato com este profissional, ainda que este terceirize a contabilidade para um contador. Desta forma, situações em que caberiam vários contratos (sindicância profissional, administração contábil-financeira, cobrança, terceirização, etc.) podem ser concentrados num único contrato de síndico.

O síndico profissional e a administradora de condomínios não são necessariamente concorrentes. Comumente, ambos coexistem nos condomínios. O síndico, como gestor executivo, fiscaliza todos os contratos do condomínio. O contrato de contabilidade e assessoria administrativa e financeira (empresa administradora) é apenas mais um. Curiosamente, apesar de um escopo vasto, distinto e com alto grau de responsabilidade envolvida, estão surgindo algumas empresas administradoras que oferecem o síndico

¹³ Instrução Normativa RFB nº 200/2002 - Dispõe sobre o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ): Art. 12, § 3º São também obrigados a se inscrever no CNPJ, mesmo não possuindo personalidade jurídica: I - os condomínios que auferam ou paguem rendimentos sujeitos à incidência do imposto de renda na fonte;

¹⁴ Lei nº 2.757/56 – Aplicação da CLT aos funcionários do condomínio.

¹⁵ Lei nº 8.212/1991 – Lei de Custeio da Previdência Social: solidariedade do condômino com o construtor na seguridade social; certidão negativa de débito.

profissional como mais um serviço do seu portfólio. Este movimento pode causar mudanças no cenário competitivo, revelando a importância de verificar estas ocorrências na pesquisa em campo.

Segundo Malheiro (2013), em Portugal, se fazem presentes dois tipos de administração de condomínios:

- **Gestão interna:** para os casos em que administração está a cargo de um ou mais condôminos que residem no edifício.
- **Gestão externa:** para os casos em que a administração está a cargo de uma empresa prestadora destes serviços.

De acordo com Souza (2007) e Schwartz (2013), os sistemas mais comuns de administração condominial no Brasil são:

Administração indireta (empresa administradora): as gestões contábil, financeira e administrativa são realizadas por empresa especializada. A escolha cabe ao síndico, mas a assembleia pode recusar a indicação.

Cogestão: é o sistema em que os próprios condôminos, com auxílio de pessoa estranha (contador, advogado ou administrador) dirigem o próprio condomínio. Esta pessoa fica normalmente incumbida de tarefas burocráticas das rotinas de contabilidade. “Neste sistema, quase sempre os integrantes do corpo diretivo não recebem remuneração pelos serviços prestados, mas podem ficar isentos da cota condominial.” (SOUZA, 2007)

Autogestão: administração realizada pelos próprios condôminos, sem auxílio de um profissional externo, podendo uma comissão de moradores ser eleita para cuidar da administração do edifício (SCHWARTZ, 2017). Da mesma forma anterior, raramente recebem salários. Para Boettcher (2014), a autogestão é possível em megacondomínios cujas necessidades comportem a contratação de profissionais liberais com dedicação exclusiva e vínculo empregatício¹⁶.

¹⁶ Embora a “autogestão” em grandes condomínios seja um conceito relativamente difundido, ele pode confundir a o entendimento, pois o cerne da classificação dos tipos de gestão é diferenciar as administrações amadoras das profissionais, nas quais a gestão operacional e o controle decisório são progressivamente delegados à terceiros; independentemente se os “terceiros” são empresas ou empregados do condomínio. Nesta pesquisa, o conceito de “autogestão” se limitará às gestões efetivamente realizadas (tanto a operacional quanto à executiva) pelos próprios proprietários.

Síndico Profissional: as atribuições do síndico sintetizam-se nas atividades de administração (como gerir fundos recolhidos junto aos condôminos) e de representação (como a atuação judicial em nome do condomínio). O contrato será de prestação de serviços, regulado pelas disposições dos artigos 593 a 609 do Código Civil (RIZZARDO, 2014). O síndico profissional é uma pessoa que, em geral, não reside no prédio e é paga para exercer a função de síndico, podendo ou não contar com o auxílio de uma empresa administradora. Muitas vezes responde pela administração de vários prédios ao mesmo tempo, podendo cobrar pelos seus serviços com base no número de apartamentos ou na arrecadação do prédio (SCHWARTZ, 2013).

Entretanto, de acordo com (YIP; CHANG; HUNG, 2007), há apenas três modos de administração de condomínios mais comuns na Ásia, onde esta forma de moradia é predominante. Eles apresentam os conceitos: “controle gerencial ou operacional” (*management control*), para especificar a gestão operacional do empreendimento, e “controle decisório” (*decision control*), para designar a função de gestão executiva, que, em condomínios, é assumida pelo síndico, e em empreendimentos monousuários, é de responsabilidade do representante dos acionistas.

O primeiro modo é o “**gerenciado pelo proprietário**” (*owner managed*), no qual as funções de controle decisório (gestão executiva) e do controle operacional são assumidas pelos proprietários. Na prática, os proprietários realizariam a maioria das tarefas de gerenciamento e monitorariam seus pares. É equivalente à **autogestão** no Brasil. O segundo tipo é “**mão de obra direta**” (*direct labour*), no qual a equipe local de serviço (ou seus subcontratados) são empregados para desempenhar as funções operacionais enquanto os proprietários (síndico, subsíndico e conselho consultivo) atuam como agentes de controle decisório, monitoram o desempenho do pessoal no local e ratificam, regularmente, as decisões de implementação. Equivale à gestão indireta ou via **empresa administradora**, onde o condomínio pode ou não terceirizar seus funcionários. O terceiro modo de gestão, “**gerenciado por terceiros**” (*third party managed*), no qual o controle decisório (gestão executiva) e o controle operacional (gestão operacional) são suportados por agentes independentes que contratariam seus próprios funcionários e monitorariam seu desempenho. Os proprietários só assumiriam o papel do acionista na elaboração do contrato ideal para o agente de gestão (**síndico profissional**, gerente de *facilities* ou gerente predial) e a escolha da empresa de gestão (empresa administradora ou gestora de *facilities*) podendo ser, o primeiro, colaborador da própria companhia.

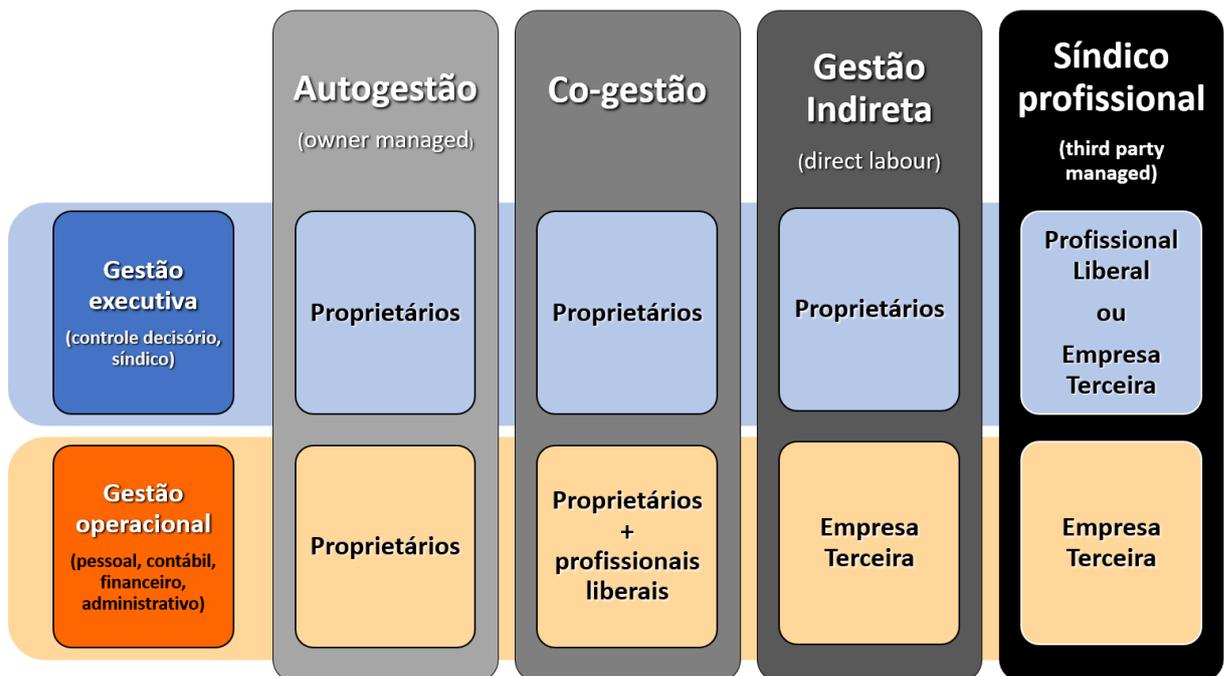
Quadro 6 - Tipos de Gestão de Condomínios

Classificação Estrangeira	Classificação Nacional
owner managed	Autogestão (gestão dos proprietários)
direct labour	Administração indireta (empresa administradora) e Cogestão (auxiliada por profissional liberal)
third party managed	Síndico profissional + empresa administradora ou empresa de gerenciamento de <i>facilities</i>

Fonte: elaborado pelo autor.

Desta maneira, não parece haver correspondência internacional para o sistema “cogestão”, que conta com o auxílio de profissionais liberais, onde os empregados (caso existam) também são contratados pelo próprio condomínio. Este modelo de gestão tende a ser um passo intermediário entre a autogestão e administração indireta. A ilustração abaixo sintetiza esse entendimento.

Figura 7 - Tipos de Gestão Condominial



Fonte: elaborado pelo autor.

2.3.3 Base Normativa da Legislação Condominial

A legislação condominial evoluiu ao longo do tempo em vários aspectos à medida que os condomínios passaram a ser reconhecidos como comunidades, que, por sua vez, careciam de dispositivos legais para controle social. Entre estes aspectos, é possível citar: o reconhecimento dos direitos individuais e coletivos sobre a propriedade, a separação de distintos direitos entre a posse e a propriedade na responsabilidade civil, penal, ambiental, trabalhista e tributária dos condomínios e em requisitos de convivência e ordem pública. Uma

compilação da relação de 41 leis federais, apenas apontando itens mais relevantes, mas não se limitando a eles, elaborada com base na literatura de Pereira (1961), Queiroz e Krieger (2014), Schwartz (2009), Quirino (2010), Rizzardo (2014) e Souza (2007), e na experiência do autor, está disponibilizada no Apêndice **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, de onde destacam-se as 15 mais relevantes abaixo, e, dentro desta classificação, as três mais importantes, em negrito:

1. Código Civil de 1916 – define o condomínio geral;
2. Decreto-Lei nº 3.688/1941 – Lei das Contravenções Penais: a omissão voluntária do síndico se torna um crime (art.3);
3. Decreto-Lei nº 5.452/1943 – Consolidação das Leis do Trabalho;
4. Lei nº 2.757/56 – aplicação da CLT aos funcionários do condomínio;
5. **Lei nº 4.591/1964** – dispõe sobre condomínio em edificações e incorporações imobiliárias: o condomínio pode ser criado voluntariamente (incorporação imobiliária) ou por herança, etc.;
6. Lei nº 5.869/1973 – Código de Processo Civil (CPC): habilita o síndico ou o administrador a representar o condomínio em juízo (grifo nosso);
7. Lei nº 6.514/1977 – Institui as Normas Regulamentadoras na CLT, Capítulo V, Título II, relativas à Segurança e à Medicina do Trabalho;
8. Lei nº 6.434/1977 – acrescenta às competências do síndico a guarda de toda a documentação do condomínio durante o prazo de cinco anos para eventuais necessidades de verificação contábil;
9. Lei nº 7.182/1984 – condiciona a quitação das dívidas condominiais para alienação de um bem;
10. Lei nº 8.009/1990 – Lei do Bem de Família: autoriza a penhora do bem de família por dívidas condominiais, IPTU e outros impostos;
11. **Lei nº 8.245/1991** – Lei do Inquilinato;
12. Lei nº 9.605/1998 - Lei dos Crimes Ambientais: o síndico passa a ser responsável pelos crimes ambientais cometidos pelo condomínio (art. 3);
13. Decreto-Lei nº 3.048/1999 – Regulamento da Previdência Social: síndico remunerado é segurado obrigatório;
14. **Código Civil - Lei nº 10.406/2002**: reformula a Lei do Condomínio Edilício e veta alguns artigos da lei 4.591/64;
15. Lei n. 13.105/2015 – Novo CPC: o artigo 784, inciso X, define que as ações de cobrança de atrasados serão agora consideradas título executivo extrajudicial, tornando-as mais céleres;

2.3.4 Marco Legal do Segmento de Administração de Condomínio

Vista a lista acima, pode-se assumir a Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, como o marco legal do segmento de administração de condomínios. O anteprojeto, escrito pelo jurista Caio Mário da Silva Pereira, previu os direitos e deveres do síndico e a possibilidade da sua delegação. Neste momento, criou-se a possibilidade do mercado de administração de condomínios. Segue a transcrição parcial do Capítulo VI – da Administração do Condomínio, para análise:

Art. 22. Será eleito, na forma prevista pela Convenção, um síndico do condomínio, cujo mandato não poderá exceder de 2 anos, permitida a reeleição.

§ 1º Compete ao síndico:

a) representar, ativa e passivamente, o condomínio, em juízo ou fora dele, e praticar os atos de defesa dos interesses comuns, nos limites das atribuições conferidas por esta Lei ou pela Convenção;

b) exercer a administração interna da edificação ou do conjunto de edificações, no que respeita a sua vigência, moralidade e segurança, bem como aos serviços que interessam a todos os moradores;

c) [...] d) [...] e) [...] f) [...]

g) manter guardada, durante o prazo de cinco anos para eventuais necessidades de verificação contábil, toda a documentação relativa ao condomínio. (alínea incluída pela Lei nº 6.434, de 15.7.1977)

§ 2º As funções administrativas podem ser delegadas a pessoas de confiança do síndico, e sob a sua inteira responsabilidade, mediante aprovação da assembleia geral dos condôminos.

§ 3º [...]

§ 4º Ao síndico, que poderá ser condômino ou pessoa física ou jurídica estranha ao condomínio, será fixada a remuneração pela mesma assembleia que o elegeu, salvo se a Convenção dispuser diferentemente.

§ 5º [...] § 6º [...] Art. 23. [...] Parágrafo único. [...]

Fica claro que a alínea g do parágrafo 1º cria a necessidade (não a obrigatoriedade) da contratação de um serviço de assessoria contábil. O parágrafo 2º autoriza a contratação de uma empresa terceira para prestar serviços administrativos (como a emissão de boletos e cobrança); e o parágrafo 4º cria a atividade de síndico profissional, que pode ser uma pessoa física ou um escritório.

Segundo Câmara (2010), o artigo acima permite que as funções administrativas do síndico sejam atribuídas a pessoas de sua confiança, e sob sua inteira responsabilidade, mediante aprovação das assembleias gerais. De fato, a maioria dos síndicos contrata empresas especializadas em administração de condomínios. Na opinião de Pereira (2016), “especialmente nos grandes centros instituiu-se o uso de se entregar a profissionais,

notadamente a empresas especializadas, a administração dos condomínios, com grande proveito para todos”.

Schwartz (2009) discorda quando diz que a lei possuía um caráter genérico, e que os artigos que se referiam à administração do condomínio foram quase todos revogados em função de terem sido mencionados no novo Código Civil.

Entretanto, Rizzardo (2014) reforça que:

O Código Civil de 1916 não disciplinou o condomínio edilício ou o condomínio formado por unidades autônomas e áreas comuns. A regulamentação ficou sedimentada unicamente na Lei nº 4.591/64. O Código Civil de 2002 passou a tratar do assunto, mas sem revogar a Lei nº 4.591/64 (grifo nosso), que segue incidindo nas questões não abarcadas pela lei civil, tanto que não aparece algum dispositivo regra afastando a sua vigência.

Câmara (2010) completa a argumentação afirmando que:

O artigo 1.348, § 2º, do Código Civil estabelece que o síndico pode “transferir a outrem, total ou parcialmente, os poderes de representação ou as funções administrativas, mediante aprovação da assembleia, salvo disposição em contrário da convenção”. Ou seja, apenas reforçando o dispositivo já previsto na lei anterior (4.591/64).

Cabe ressaltar que o artigo 12 da referida lei, no seu parágrafo 2º, ainda cria a necessidade de contratação de assessoria jurídica para a cobrança dos débitos (BRASIL, 2002):

Art. 12. Cada condômino concorrerá nas despesas do condomínio, recolhendo, nos prazos previstos na Convenção, a quota-parte que lhe couber em rateio.

§ 1º Salvo disposição em contrário na Convenção, a fixação da quota no rateio corresponderá à fração ideal de terreno de cada unidade.

§ 2º Cabe ao síndico arrecadar as contribuições, competindo-lhe promover, por via executiva, a cobrança judicial das quotas atrasadas.

No seu artigo 13, cria a obrigatoriedade da compra do seguro da edificação:

Art. 13. Proceder-se-á ao seguro da edificação ou do conjunto de edificações, neste caso, discriminadamente, abrangendo todas as unidades autônomas e partes comuns, contra incêndio ou outro sinistro que cause destruição no todo ou em parte, computando-se o prêmio nas despesas ordinárias do condomínio.

Parágrafo único. O seguro de que trata este artigo será obrigatoriamente feito dentro de 120 dias, contados da data da concessão do "habite-se", sob pena de ficar o condomínio sujeito à multa mensal equivalente a 1/12 do imposto predial, cobrável executivamente pela Municipalidade.

E finalmente, prevê, no orçamento anual do condomínio, a obrigatoriedade de verbas para manutenção e conservação do patrimônio:

Art. 24. Haverá, anualmente, uma assembleia geral ordinária dos condôminos, convocada pelo síndico na forma prevista na Convenção, à qual compete, além das demais matérias inscritas na ordem do dia, aprovar, por maioria dos presentes, as verbas para as despesas de condomínio, compreendendo as de conservação da edificação ou conjunto de edificações, manutenção de seus serviços e correlatas.

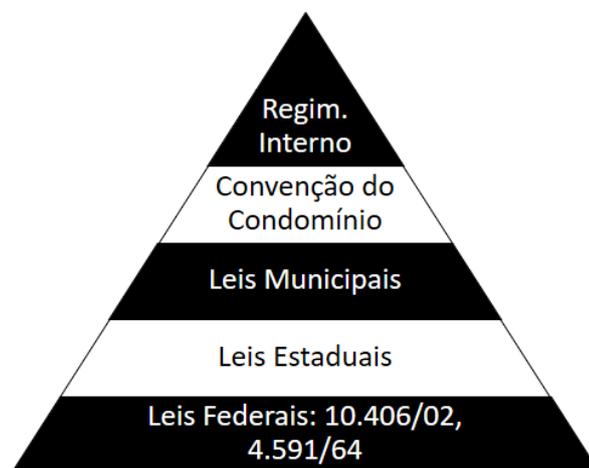
Com isso, é possível elencar os serviços demandados com a eficácia da Lei nº 4.591/64, e concluir que os estudos mercadológicos deste segmento, que desejem conhecer o seu histórico, devem apontar para este período (década de 1964). São estes serviços: assessoria contábil, assessoria jurídica, cobrança (administrativa ou judicial), seguros prediais e manutenção predial.

2.3.5 Hierarquia Legislativa na Gestão Condominial

Além das leis apresentadas no item anterior, muitas outras normas regulam a atividade de gestão de empreendimentos imobiliários. Existem leis federais, estaduais, municipais, instruções e normas técnicas que formam um compêndio necessário para estudar a complexidade do segmento. Este regramento foi exposto abaixo, em ordem de hierarquia:

1. Lei nº 10.406/2002 – Código Civil, Lei nº 8.245/1991 – Lei do Inquilinato, Lei nº 4.591/1964 – Lei do Condomínio;
2. Leis Estaduais e Municipais;
3. Convenção e Regimento Interno do Condomínio.

Figura 8 - Hierarquia Jurídica do Condomínio



Fonte: elaborado pelo autor.

As leis trabalhistas, por sua dimensão e importância, merecem destaque especial:

1. Convenções da OIT – Organização Internacional do Trabalho¹⁷;
2. Decreto-Lei nº 5.452/1943 – Consolidação das Leis do Trabalho;
3. Lei nº 6.514/1977 – Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho;

¹⁷ Relação completa das Convenções da OIT, vide <<http://www.ilo.org/brasil/convencoes/lang--pt/index.htm>>, acesso em 01/nov/2017.

4. Convenção Coletiva da Categoria (entre sindicatos patronais e de trabalhadores);
5. Acordo Coletivo entre um condomínio, empresa ou grupos de condomínios e empresas e seus respectivos empregados.

Figura 9 - Hierarquia Jurídica Trabalhista



Fonte: elaborado pelo autor.

E, finalmente, as normas técnicas da Associação Brasileira de Normatização Técnica (ABNT), as instruções técnicas do Corpo de Bombeiros (de cada estado) e as normas técnicas do Instituto Brasileiro de Avaliações e Perícias em Engenharia (IBAPE), formam uma coleção normativa que impõe regras e necessidade de assessoria técnica para os serviços de manutenção predial e gestão de obras sob a responsabilidade civil e criminal do síndico.

A relação de todas as leis estaduais e municipais, assim como as normas regulamentares do Ministério do Trabalho e as normas técnicas pertinentes para a atividade de gestão predial, foi posta no Apêndice **Erro! Fonte de referência não encontrada.** desta dissertação.

2.3.5.1 Convenção de Condomínio

Pouca gente sabe, mas a convenção de condomínio tem força de lei. Diferente de um contrato, que só afeta os assinantes do documento, as normas previstas em convenção afetam a todos que adentram o condomínio – sejam eles proprietários, inquilinos, visitantes ou trabalhadores. Como a nenhum cidadão se permite o desconhecimento da lei¹⁸, o mesmo se aplica à convenção; com um detalhe (BRASIL, 2002) que exige que ela tenha sido aprovada

¹⁸ Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro (Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942): Art. 3º Ninguém se escusa de cumprir a lei, alegando que não a conhece.

por proprietários de 2/3 das frações ideais e tenha sido registrada em Cartório de Registro de Imóveis, para que seja oponível contra terceiros (por exemplo: uma ação de reparação contra um visitante que entra com o seu carro e danifica o portão do condomínio).

A convenção deve conter itens básicos previstos em lei (BRASIL, 2002):

1. A quota proporcional e o modo de pagamento das contribuições dos condôminos para atender às despesas ordinárias e extraordinárias do condomínio;
2. sua forma de administração;
3. a competência das assembleias, forma de sua convocação e quórum exigido para as deliberações;
4. as sanções a que estão sujeitos os condôminos ou proprietários;
5. o regimento interno.

2.3.5.2 Regimento Interno

O regimento interno é um manual de conduta dos condôminos. Ele é mais dinâmico que a convenção, pois ela reflete diretamente a cultura daquela comunidade e varia com a mesma, à medida que o tempo altera os costumes de um povo ou de uma localidade. Ele faz parte da convenção, mas deve, preferencialmente, ser composto em um documento separado, pois sua modificação exige apenas a maioria simples de uma assembleia convocada para este fim¹⁹. Vale observar que as multas geradas por transgressão às normas do RI, desde que acompanhadas por provas ou testemunhos por escrito, constituem dívida condominial e podem ser executadas pelo mesmo processo das cotas ordinárias em atraso.

Câmara (2010) explica o porquê desta diferença do quórum para aprovação nas assembleias:

Pelo artigo 1.334, V, do Código Civil, um dos itens obrigatórios da convenção de condomínio será o regimento interno. Anteriormente, de acordo com o artigo 92, § 32, "m", da Lei nº 4.591, o regimento poderia ou não estar inserido na convenção. E normalmente não estava, porque, sendo documento autônomo, poderia ser alterado por maioria simples, não precisando de quórum qualificado.

No Código Civil, o regimento interno, passando a fazer parte obrigatória da convenção, ficou engessado e precisará de dois terços dos votos dos condôminos para sua eventual modificação, na forma da redação original do artigo 1.351. Contudo, este artigo foi alterado pela Lei 10.931, de 02.08.2004: não mais é necessário o quórum de dois terços para a alteração do regimento interno. Ainda assim, aconselha-se que se coloquem ao capítulo "regimento interno" da convenção apenas os direitos e obrigações, que são normas imutáveis, estendendo um pouco as disposições do artigo 1.334 do Código Civil.

As questões do dia a dia do condomínio, como funcionamento das garagens, piscinas, áreas de lazer em geral, carga e descarga, horários de trabalho dos

¹⁹ Lei nº 10.931, art. 1.351: Depende da aprovação de 2/3 (dois terços) dos votos dos condôminos a alteração da convenção; a mudança da destinação do edifício, ou da unidade imobiliária, depende da aprovação pela unanimidade dos condôminos.

empregados, normas das reuniões e situações típicas a cada prédio, devem ser tratadas em regulamento interno único ou específico para cada área (regulamento da garagem, regulamento da piscina, regulamento de disciplina dos empregados, etc.).

Os regulamentos poderão ser alterados, a qualquer tempo, com maioria simples dos condôminos presentes, como documentos autônomos, e não meros capítulos de convenções.

Souza (2007) reforça esse entendimento, quando diz que, quando o regimento interno não se achar incluído na própria convenção de condomínio, esta estabelecerá a forma e o quórum para a elaboração e aprovação daquele instrumento. O art. 1350 diz que o síndico convocará, anualmente, reunião da assembleia dos condôminos, na forma prevista na convenção, a fim de aprovar o orçamento das despesas, as contribuições dos condôminos e a prestação de contas e, eventualmente, eleger-lhe o substituto e **alterar o regimento interno**. Esta redação dá a direção do mesmo quórum para a eleição do síndico e alteração do regimento interno: a maioria simples dos presentes em assembleia.

2.3.5.3 Normas Regulamentares do Ministério do Trabalho

As Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho fazem parte da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho – Capítulo V. Esse texto foi incluído pela Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977, que altera o referido capítulo relativo a segurança e à medicina do trabalho. No ano seguinte, a Portaria nº 3.214/1978 aprova as então 28 normas, que hoje totalizam 36. Segundo o Ministério do Trabalho,

as Normas Regulamentadoras (NRs) relativas à segurança e à saúde do trabalho, são de observância obrigatória pelas empresas privadas e públicas e pelos órgãos públicos da administração direta e indireta, bem como pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O não cumprimento das disposições legais e regulamentares sobre segurança e saúde no trabalho acarretará ao empregador a aplicação das penalidades previstas na legislação pertinente.

2.3.5.4 Normas Técnicas da ABNT

A ABNT é a Associação Brasileira de Normas Técnicas. É uma entidade privada sem fins lucrativos, responsável pela normalização técnica no Brasil. Fundada em 1940 e reconhecida como órgão de utilidade pública em 1962 (Lei nº 4.150/62), a ABNT é membro fundador da *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização - ISO²⁰) e responsável pela elaboração das Normas Brasileiras (ABNT NBR).

²⁰ Fundada em 23 de fevereiro de 1947, em Genebra, na Suíça, a ISO aprova normas internacionais em um grande número de áreas de interesse econômico e técnico. Disponível em <<https://www.iso.org/the-iso-story.html#24>>, acesso em 12/fev/2018.

As normas da ABNT são essenciais para a segurança, higiene e conforto dos condomínios. Elas detalham processos de trabalho, requisitos e procedimentos na manutenção das instalações elétricas, hidráulicas, sanitárias, de gás, de combate a incêndio, de detecção de incêndio, de interfone, antena coletiva, circuito interno de TV, geradores, bombas, piscinas, elevadores, refrigeração, para-raios e outros. Não obstante, as normas não têm força de leis. São recomendações que podem ou não ser seguidas, embora sejam decisivas em litígios de ordem técnica.

Lamentavelmente, muitas vezes não são rigorosamente seguidas pelas construtoras, tampouco são corretamente fiscalizadas pelas autoridades competentes, cabendo aos gestores de empreendimentos imobiliários a tarefa de contratar inspeções periciais e adequação dos mesmos com o objetivo de obter todas as licenças obrigatórias.

2.3.5.5 Instruções Técnicas do Corpo de Bombeiros

As Instruções Técnicas do Corpo de Bombeiros, apesar de serem obrigatórias por força de lei estadual (ao qual o Corpo de Bombeiros é subordinado), formam um conjunto separado de normas técnicas. Na Bahia, praticamente todas as ITs foram inspiradas nas instruções do Corpo de Bombeiros do Estado de São Paulo e estão sendo revisadas pelas Comissões Especiais²¹ do CREA-BA.

2.4 GESTÃO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CONDOMÍNIOS

No mercado de administração imobiliária, tem-se a seguinte configuração, segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0) do IBGE²².

1. **Administração de propriedade imobiliária**, que atuam nas atividades de compra, venda, aluguel e avaliação de imóveis.
2. **Administração de condomínios**, *shopping centers* e outros imóveis.

Esta revisão do CNAE, datada de 2007, não reflete a evolução que se apresenta no setor (2017). A segunda definição parece estar se desmembrando em duas classificações: a) administração e condomínios; e b) gestão global de empreendimentos ou gestão de *facilities*. *Facilities management*, *Property Management*, gerenciamento de propriedades, instalações ou

²¹ Comissões Especializadas de Engenharia Elétrica, Mecânica, Civil, Química, etc.

²² Disponível em <<http://cnae.ibge.gov.br/?view=grupo&tipo=cnae&versao=9&grupo=682>>, acesso em 28/ago/2017.

facilidades é a atividade de administração da propriedade imobiliária que inclui desde a conservação e manutenção até a segurança patrimonial e alugueis. Para Porter (1989), dentro da cadeia de valores de uma empresa, essa é a área responsável pelas atividades de suporte e de infraestrutura, sendo mais um entre os elos da dinâmica organizacional na busca de vantagem competitiva e sobrevivência das organizações (QUINELLO; NICOLETTI, 2006).

2.4.1 Portfólio e os segmentos de mercado

Segundo a AABIC (2018), a gestão operacional, além de ser o ponto de maior importância em termos de valor para o cliente, é também a variável de maior peso em termos financeiros, uma vez que todo o custo do condomínio está relacionado aos aspectos operacionais do mesmo. Ela decreve os principais serviços que compõem a gestão operacional de um condomínio residencial, e que não fazem parte do escopo das empresas administradoras de condomínio (são serviços realizados pelos síndicos e zeladores):

1. **Gestão da manutenção preventiva** de todos os equipamentos, áreas e sistemas prediais, seja por empresas terceirizadas ou equipe própria do condomínio;
2. **Gestão da manutenção corretiva** de todos os equipamentos e sistemas prediais, seja através de empresas terceirizadas ou equipe própria do condomínio;
3. **Gestão de serviços terceirizados** (jardinagem, limpeza, segurança, portaria, etc.). A gestão documental/contratual faz parte do escopo da gestão administrativa, conforme descrição do item específico demonstrado anteriormente. Neste caso, trata-se da avaliação e supervisão do serviço realizado;
4. **Gestão dos funcionários do condomínio**, quando não supridos por serviços terceirizados;
5. **Gestão de obras** realizadas no condomínio (áreas comuns);
6. **Fiscalização** sobre o cumprimento das regras do prédio presentes na convenção e regulamento interno do condomínio;
7. **Atendimento** aos condôminos in loco;
8. **Vistoria periódica** nas instalações e áreas comuns com emissão de relatórios.
9. **Gestão dos recursos energéticos**, através de medição e inspeção dos pontos de consumo;

Segundo a IFMA²³ (*International Facilities Management Association*), o gerenciamento de instalações é uma profissão que engloba múltiplas disciplinas para garantir a funcionalidade do ambiente construído, integrando pessoas, locais, processos e tecnologia. Ela foi inicialmente aplicada como departamento de unidades fabris. A terceirização e a necessidade de especialização motivaram a criação de empresas que prestam serviços de facilidades para indústrias, hospitais, hotéis, escolas, *shopping centers* e centros empresariais – normalmente em empreendimentos monousuários (apenas um proprietário) ou majoritariamente comerciais. Multinacionais como ISS, Cushman & Wakfield, JLL, Sodexo, Colliers e Manserv são alguns exemplos (no mercado nacional temos outras como a Enashopp e a APSA). Para Quinello e Nicoletti (2006) o escopo da gerência de facilidades engloba:

1. **Gerenciamento de utilidades:** responsável pelo monitoramento e controle do uso das utilidades (água, energia elétrica, gás, vapor e ar comprimido, etc.).
2. **Engenharia de instalações e construções:** fiscalização e execução de novos projetos, reformas, gerenciamento de espaços, mobiliários, negociação de imóveis e terrenos da empresa, *layout* de novas instalações e outros.
3. **Engenharia de manutenção e infraestrutura:** responsável pela conservação, manutenção e reparo das máquinas, equipamentos e instalações; gerencia contratos de zeladoria, limpeza, manutenção, controle de pragas; fornece os indicadores de qualidade, confiabilidade e disponibilidade predial; e cuida da segurança, saúde e higiene dos empregados.
4. **Engenharia ambiental:** responsável pela qualidade do ar, da água, dos resíduos; e cuida das certificações e atendimento a normas e leis governamentais.

A normatização do Gerenciamento de Facilidades está em desenvolvimento²⁴. Ela será definida pelas normas ISO 41.000 (41.011, 41.012 e 41.013)²⁵, que são traduzidas para o Brasil através da CEE 267/ABNT, compondo um grupo de trabalho mundial para a elaboração da ISO 41.001 – Gerenciamento de Facilidades²⁶. Segundo Sandrine Tranchard, do comitê ISO/TC 267 – responsável pela elaboração da norma, a ISO 41001 trata de reconhecer o escopo das responsabilidades e criar uma estrutura de gerenciamento e recursos

²³ Disponível em <<https://www.ifma.org/about/what-is-facility-management>>, acesso em 17/nov/2017.

²⁴ Disponível em <<https://www.iso.org/news/2016/09/Ref2122.html>>, último acesso em 11/jan/2018

²⁵ Disponível em <<https://www.iso.org/standard/68021.html>>, último acesso em 11/jan/2018

²⁶ Disponível em <<https://www.abrafac.org.br/noticia-detalle.asp?id=611&t=nova-norma-iso-para-o-setor-de-facility-management-%C3%A9-aprovada->>>, último acesso em 11/jan/2018

adequados às necessidades da organização. O foco principal é fornecer uma estrutura e critérios contra os quais as equipes de gerenciamento de instalações podem ser medidas como sendo "adequadas" para as organizações que eles servem.

Como o foco das empresas de *facilities* são empreendimentos comerciais monousuários e não os condomínios residenciais, fica aparente a sua posição como “produto substituto” no mercado de administração de condomínios. Este segmento é formado por empresas administradoras de condomínio - CNAE 6822-6/00²⁷, definido por: Administração de condomínios prediais, residenciais e comerciais por conta de terceiros. Os contadores ou escritórios de contabilidade (CNAE nº 6920-6/01 – Atividades de contabilidade) e os serviços combinados de escritório e apoio administrativo (CNAE nº 82.11-3-00), para efeito deste estudo, serão considerados produtos substitutos (KHERWALD, 1999). Inserindo, também, nesta classificação, as empresas de *facilities* (que englobam mais de 18 atividades diversas²⁸), tem-se o resumo dos segmentos na tabela abaixo:

Quadro 7 - Portfólio Aparente dos Concorrentes na Administração de Condomínio

Escritórios de Contabilidade	Administradoras de Condomínio	Empresas de Facilities	Descrição do Portfólio	Escopo*
Assessoria Contábil	Assessoria Contábil	Assessoria Contábil	Balancetes, folha de pagamento, etc.	3
Assessoria Financeira	Assessoria Financeira	Assessoria Financeira	Contas a pagar e receber, pagamentos, etc.	1 e 3
	Ass. Administrativa	Ass. Administrativa	Comunicados, cobrança, assembleias, etc.	1 a 4
	Terceirização	Terceirização	Limpeza, portaria, recepção, vigilância, etc.	3
		Manutenção	Equipe própria ou terceirizada	3
		Corretagem	Avaliação e gerenciamento de aluguéis	2
		Mudanças e Obras	Logística de mudanças e reformas em salas	2

Fonte: elaborado pelo autor.

Notas: * equivalência da classificação de escopo de facilities sugerido por Quinello e Nicoletti (2006):

- 1 - Gerenciamento de utilidades (consumo de água, energia, gás e outros)
- 2 - Engenharia de instalações e construções (gestão de obras e operações imobiliárias)
- 3 - Engenharia de manutenção e infraestrutura (compras, supervisão de campo, gestão contratual)
- 4 - Engenharia ambiental (licenças obrigatórias).

²⁷ Disponível em <<https://cnae.ibge.gov.br>>; último acesso em 17/nov/2017.

²⁸ Vide lista de CNAEs no Anexo I

Oliveira (2016) exemplifica esta substituição de serviços no seu estudo de caso de um escritório de contabilidade em Florianópolis, que se transforma numa empresa de administração de condomínios de pequeno porte (faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões), com 12 (doze) funcionários e de gestão familiar híbrida. Ele levanta as principais atividades da empresa, que dá uma idéia do seu portfólio:

Quadro 8 - Atividades Mais Comuns Executadas por uma Empresa Contábil para Condomínios

.1	Registros de Atas e solicitação de documentos em cartório	.12	Emissão das Taxas de Condomínio dos condomínios
.2	Separação e Pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos no Centro	.13	Fechamento de Folha de Pagamento de Salário
.3	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios do centro	.14	Emissão de Recibos de Pagamentos de Salário, Impostos e demais documentações
.4	Leitura de Gás/Água	.15	Aquisição de Vale-transporte e Vale-alimentação
.5	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios das demais regiões	.16	Fechamento e Emissão de Rescisões de Contrato de Trabalho
.6	Pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos nas demais regiões	.17	Fechamento e Emissão de Recibos de Férias
.7	Emissão de Cheques para Pagamentos de Boletos	.18	Simulação de Rescisões
.8	Pagamentos via Internet Banking	.19	Emissão de 2ª via de taxas de condomínios
.9	Emissão de Guias de Retenções de Impostos de Notas Fiscais PJ e PF (ISS - INSS - PIS/COFINS/CSLL)	.20	Atendimento de Clientes Presencial/Telefone
.10	Atendimento a Prestadores de Serviços e Fornecedores	.21	Separação dos Balancetes de Condomínio a serem entregues
.11	Confecção de Balancetes dos condomínios	.22	Separação das Taxas de Condomínio a serem entregues
Atividades 1, 2 e 3 - Office-boy; Atividades 4, 5 e 6 - Motoboy; Atividades 7, 8, 9 e 10 - Assistente Financeiro;		Atividades 11 e 12 - Auxiliar de Escritório; Atividades 13, 14, 15, 16, 17 e 18 - Auxiliar de Depto Pessoal; Atividades 19, 20, 21 e 22 - Recepcionista	

Fonte: Oliveira (2016).

Zangari (2007, 2007, p.3), que, no momento da apresentação de sua monografia, era sócio-diretor de uma empresa administradora de condomínios por sete anos, descreve a estrutura organizacional de uma firma similar:

Contabilidade²⁹: Este departamento é responsável pelo controle de recebimentos, ou seja, pelo retorno das informações do banco em relação ao pagamento dos boletos emitidos para pagamento de condomínio. Da mesma forma que os recebimentos, também controla as contas pagas nos bancos, eletronicamente ou via malote, bem como os pagamentos feitos em carteira. Além disso, a contabilidade é responsável pelos assuntos fiscais, como retenção de impostos de prestadores de serviço e etc. Com as informações sobre as receitas e despesas e os devidos documentos comprobatórios, elaboram-se os relatórios contábeis, os quais deverão ser organizados em conjunto com os documentos pagos em uma pasta, a qual será entregue ao condomínio, configurando a prestação de contas.

²⁹ Nesse departamento, a despeito do seu nome, Zangari funde os serviços de contabilidade com financeiro.

Departamento de Pessoal: Responsável pela seleção, contratação e treinamento dos funcionários dos condomínios. Além disso, fornece a escala de trabalho do quadro de funcionários do condomínio, controla o vencimento de férias e, principalmente, realiza o cálculo da folha de pagamento, bem como os encargos gerados por essa. Também realiza outros cálculos relacionados aos funcionários do condomínio como férias, rescisão do contrato de trabalho, indenização de horas extras e etc.

Expedição: Este departamento controla os documentos captados nos condomínios e é responsável pela entrega de todos os documentos da empresa. Sob a responsabilidade deste departamento se encontram os motoboys, terceirizados ou não, os motoristas e os *office-boys* da empresa.

Processamento de dados: Este departamento é responsável pela inserção no sistema de administração da maioria das informações que necessitam ser “imputadas”. Além disso, este departamento engloba o departamento de contas a pagar e, dessa forma, trabalha em perfeita sintonia com o financeiro da empresa.

Condomínio: Na verdade este não é um departamento, mas sim uma subárea da empresa, a qual engloba os três únicos departamentos de *front-office* (todos os demais citados anteriormente são departamentos de *back-office*).

· Gerência de Condomínio: Responsável pelo atendimento de todos os condôminos bem como dos membros do corpo diretivo. Além disso, são responsáveis pela gestão financeira e administrativa dos contratos, sempre tomando decisões dentro da legislação específica e com o aval do síndico.

· Cobrança: Responsável pela cobrança amigável dos inadimplentes e pela supervisão dos advogados de cobrança quando terceirizados, recebendo relatórios destes para poder fornecer aos síndicos informações sobre o andamento das ações.

· Engenharia³⁰: Orienta os síndicos sobre as obras de manutenção, pode fiscalizar obras (quando contratado) e realiza cotações e equalizações de orçamentos, pela área de suprimentos sob sua responsabilidade. Pode realizar relatórios de inspeção para gerar notificações ou mesmo conscientizar os moradores para a aprovação de alguma obra em assembleia.

Jurídico: A maioria das empresas possui jurídico terceirizado, pois além de diminuir o custo fixo, obtém-se um serviço de melhor qualidade na medida em que os advogados próprios ficam muito restritos às questões existentes no escritório. A função deste “departamento” é prestar assessoria jurídica, emitindo pareceres quando solicitados e patrocinar as ações civis e trabalhistas dos condomínios, quando requisitados a um custo extra contrato.

Ele ainda afirma que grande parte das empresas são familiares. De acordo com Lethbridge (1997), é possível destacar três tipos básicos de empresa familiar:

- a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios;
- a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares; e
- a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

³⁰ Este serviço é descrito formalmente na ABNT NBR 5674:2012, na p.10 como serviços de assessoria técnica, que são prestados por engenheiros para os condomínios ou empresas administradoras de condomínios: “8.5 O proprietário ou o síndico pode delegar a gestão da manutenção da edificação à empresa ou profissional contratado. 8.6 A empresa ou profissional deve responder pela gestão da manutenção da edificação...”

Yip, Chang e Hung (2007) sugerem segmentar o mercado consumidor (condomínios), apontando que nem todos eles buscam os mesmos serviços acima. Na sua pesquisa eles identificaram que condomínios com diferentes taxas de densidade demográfica tendem a optar por diferentes portfólios de gestão. Considerando os três tipos de gestão vistos anteriormente no item 2.3.2 (autogestão, administração indireta e síndico profissional) e observando que o primeiro (mais amador) pode ser auxiliado por profissionais liberais, se aproximando do modelo **cogestão** de administração condominial, e que o modelo de gestão via **síndico profissional** se aproxima da empresa de *facilities*, pois assume não só a gestão executiva, mas também a gestão operacional (que exige os mesmos serviços de uma empresa administradora), pode-se observar os resultados da sua pesquisa na Tabela 1 - Escolha da Forma de Gestão em Função do Tipo de Condomínio

, a seguir:

Tabela 1 - Escolha da Forma de Gestão em Função do Tipo de Condomínio

	Modos de Administração de Condomínios					
	Autogestão (owner managed)		Emp. Administradora (direct labour)		Síndico Profissional (third party)	
	Taipei	Hong Kong	Taipei	Hong Kong	Taipei	Hong Kong
Taxa média de administração (US\$ per m ²)	0,35	1,17	0,61	1,32	0,83	1,72
Taxa média de administração (R\$ per m ²) * cotação: 1 US\$ = R\$ 3,20						
Densidade Habitacional (Unidades por bloco)	24	62	57	96	77	415
Desenvolvimento habitacional (%)						
Até 5 andares	25	33	58	34	17	33
De 6 a 12 andares	14	27	52	36	34	38
Acima de 13 andares	0	13	27	29	74	59
Condomínios-clubes	0	2	25	16	75	81
Outros	0	21	25	21	75	57
Idade do condomínio						
Abaxo de 6 anos	10	0	34	8	57	92
De 6 a 12 anos	11	6	43	6	45	98
De 12 a 20 anos	12	11	65	18	23	70
Acima de 12 anos	7	23	59	39	33	38
Porcentagem de área comum sobre a área total do condomínio						
Abaixo de 20%	12	17	53	31	36	52
Entre 20% e 30%	10	8	31	25	59	67
Acima de 30%	0	24	47	32	53	44

Fonte: adaptado de Yip, Chang e Hung (2007), tabelas III e IV.

Notas: As linhas referentes aos preços do metro quadrado (US\$/m²) foram suprimidas devido a diferenças nas escalas utilizadas para as cidades de Taipei e Hong Kong. A variável “senso de coesão comunitária” - escala de 1 (baixo) a 5 (alto) não foi apresentada nas tabelas originais.

Nesta pesquisa, a partir de todo o mercado consumidor (condomínios residenciais), apenas os condomínios mais novos, mais valorizados e de médio e grande porte tenderiam a contratar síndicos profissionais e empresas administradoras. O restante tende a fazer autogestão. Um fato que aumenta a concentração de mercado e merece ser validado no mercado local de Salvador. Este efeito da “extensão do portfólio” sobre o público-alvo faz parte da análise organizacional desta indústria, e é um dos objetivos desta pesquisa: construir

um modelo de cadeia de valor típico do segmento, validado junto a um grupo de empresas consultadas, fazendo com que este item seja revisitado mais adiante, no futuro capítulo de análise dos resultados.

2.4.2 Gestão de *Facilities*

A gestão de instalações (facilidades) fornece a infraestrutura para as empresas e desempenham um papel na atração de investimentos internos. As principais questões de posicionamento estratégico da atividade de *facilities* para o futuro em todos os setores da economia são (ALEXANDER, 1994):

1. Aumentar a capacidade de adaptação às mudanças nas necessidades do negócio;
2. Fornecer um local de trabalho saudável para pessoas criativas;
3. Assimilar o potencial das novas tecnologias;
4. Assegurar o pleno uso da redução de recursos, minimizando o impacto ambiental.

Segundo ele, poucos reconhecem o papel e o potencial da gestão de *facilities* como um "fator de produção", um caminho para a identidade corporativa e o ativo positivo. Muitas empresas devem fazer uma revisão na forma como as instalações são geridas e a contribuição que elas fazem ao negócio, a fim de identificar as oportunidades e seus impactos nos negócios.

Para as organizações (indústrias, hospitais, escolas, *shopping centers...*), gerenciamento de *facilities* significa:

- Criar políticas de instalações que expressa valores corporativos;
- dar poderes ao departamento operacional para melhorar a qualidade do serviço;
- desenvolver as instalações para atingir os objetivos comerciais;
- reconhecer o valor que as instalações adicionam ao negócio.

Já para as organizações de gestão *facilities* (ou empresas administradoras de condomínios), o papel estratégico implica em (ALEXANDER, 1994):

- Formular e comunicar uma política de instalações;
- planejar e projetar para a melhoria contínua da qualidade do serviço;
- identificar as necessidades do negócio e os requisitos dos usuários;
- negociar acordos de nível de serviço (SLA);
- estabelecer estratégias eficazes de compras e contratos;

- criar parcerias de serviços;
- avaliar sistematicamente a qualidade do serviço, seu valor e risco.

Alexander defende que, tanto as empresas que prestam serviços de gestão imobiliária quanto os departamentos de *facilities* de grandes companhias precisam se posicionar para agregar valor ao cliente (interno ou externo) ou para auferir poderes nas decisões corporativas. Ele destaca o papel singular do gestor de *facilities*, que se assemelha ao gerente predial ou ao síndico, nos condomínios.

O gerenciamento das instalações deve ser posicionado como uma atividade interdisciplinar e permitir a aplicação de habilidades de gerenciamento genérico em todos esses limites. Essas funções de gerenciamento se concentram em três desafios importantes que enfrentam o gerenciamento de instalações:

1. Capacitar as pessoas nas organizações para que elas sejam mais eficazes;
2. Organizar o serviço para atender às necessidades das empresas e dos usuários e promover a identidade corporativa;
3. Aproveitar o potencial das novas tecnologias.

Os gerentes precisam entender as necessidades das pessoas no local de trabalho como produtores e consumidores. As instalações apoiam a eficácia das pessoas como produtores. Como consumidores de *facilities* e serviços, os usuários estão aumentando as demandas de qualidade da vida profissional. A equipe cliente é uma chave para sustentar um ambiente de trabalho saudável.

Segundo Alexander (1994), instalações prediais também são ativos fixos, aparecem no balanço patrimonial, são tratadas como investimento de capital e precisam ser gerenciadas para aprimorar e alcançar seu valor, assim como outros ativos da empresa. Segundo ele, pesquisas identificaram um campo considerável para melhoria na gestão de imóveis em todos os setores da economia do Reino Unido. Finalmente, para que a gestão de *facilities* se consolide, são necessários três passos:

Aumentando a qualidade: O gerente operacional especializado identifica os processos pelos quais uma organização entrega e mantém um ambiente operacional de qualidade e serviços para atender às necessidades estratégicas ao melhor custo.

Ganhando respeito: É necessário um novo equilíbrio de talentos combinando liderança, compreensão técnica e conhecimento de gestão, competência em compras e gestão de contratos, além de habilidades pessoal e interpessoal. O gerente das instalações é, por definição, um gerente híbrido.

Criando uma profissão de credibilidade. Em nível profissional, haverá um aumento na rede para o intercâmbio aberto de informações e experiências. Haverá uma distinção mais clara entre consórcios de clientes, uma profissão de consultores e uma federação de empreiteiros.

Christian e Daniel (2014) defendem que a gestão de *facilities* deve ser considerada uma disciplina de gerenciamento de serviços. Ela deve levar em conta certos desafios de administração, que vão além da atual perspectiva, sendo uma disciplina principalmente baseada em engenharia e que lida com o ambiente construído. Para ele, “a característica mais

óbvia e básica dos serviços é a **intangibilidade**. Como os serviços são desempenhos e ações em vez de objetos, eles não podem ser vistos, sentidos, provados ou tocados da mesma forma que bens tangíveis”.

Consequentemente, a intangibilidade apresenta vários desafios de gestão para a FM (*facility management*). A FM não é fácil de patentear, o que significa que novos conceitos de FM podem ser facilmente copiados.

Outro desafio consiste no fato de que a FM não pode ser facilmente exibida ou facilmente comunicada com clientes (internos), o que pode dificultar a avaliação de dimensões de qualidade pelos clientes.

As decisões adicionais sobre quais elementos incluir em determinados pacotes de produtos de serviço ou materiais promocionais são desafiadoras. Finalmente, é difícil determinar os custos reais de uma "unidade de serviço", (Christian; Daniel, 2014).

Outras características da gerência de facilidades, conforme os mesmos autores, são:

Integração com o cliente – a gestão de *facilities* não pode ser realizada sem a participação do cliente e varia com os mesmos (ALEXANDER, 2012).

Heterogeneidade – Como os serviços realizados que são frequentemente produzidos por seres humanos, nenhum dos serviços será exatamente semelhante (ZEITHAML et al., 2006).

Perecibilidade – Em contraste com os bens físicos comuns, os serviços não podem ser inventariados (SASSER, 1976). Assim, a capacidade de serviço não utilizada não pode ser salva para uso futuro (PRIDE; FERRELL, 2006). Como consequência da FM, surgem mais dificuldades para sincronizar a oferta e a demanda (VAN REE, 2009). Os gerentes das instalações têm que lidar com a demanda flutuante dos clientes, consumidores e usuários e encontrar formas de atender a essa demanda.

Para Christian e Daniel (2014), os aspectos da experiência do serviço incluem a extensão da personalização do processo; a capacidade de resposta da organização de serviços; a flexibilidade, cortesia e competência do pessoal que faz contato com o cliente; a facilidade de acesso à equipe de serviço ou sistemas de informação; e a medida em que um cliente se sente valorizado pela organização.

Finalmente, os atributos de qualidade dos serviços do gerenciamento de instalações também podem ser avaliados de três formas distintas:

“*Search qualities*” – são atributos que podem ser avaliados antes de fazer pedidos e comprar um serviço ou um produto. Incluem itens como cor, tamanho e preço. Tradicionalmente, produtos como carros, roupas ou móveis possuem fortes qualidades de busca porque seus atributos podem ser quase completamente determinados e avaliados antes da compra.

“*Experience qualities*” – aspectos que só podem ser avaliados após a compra ou durante a experiência do serviço. Exemplos de qualidades de experiência são o gosto, o tempo e a confiabilidade. Os produtos de serviço, como férias e refeições no restaurante, possuem altas qualidades de experiência porque seus atributos não podem ser totalmente conhecidos ou avaliados até serem consumidos.

“*Credit qualities*” – inclui características que os clientes podem achar impossíveis de avaliar, mesmo após a compra ou o consumo. Exemplos de tais ofertas de serviços incluem uma operação médica ou reparos de freio em um carro. Poucos

clientes possuem as habilidades médicas ou mecânicas necessárias para avaliar se esses serviços são necessários ou foram realizados corretamente (LOVELOCK; WIRTZ, 2007).

Os produtos e os serviços que possuem muitos atributos de pesquisa são os mais fáceis de avaliar, enquanto os produtos sem muitos atributos de experiência são mais difíceis de avaliar, porque devem ser comprados e consumidos antes da avaliação, se possível. Os produtos e serviços com muitos atributos de crédito são os mais difíceis de avaliar, porque o cliente pode desconhecer ou não possuir conhecimento suficiente para avaliar se as ofertas satisfazem certos desejos e necessidades, mesmo após o consumo, que é o caso do gerenciamento de facilidades.

Consequentemente, os clientes devem realmente experimentar o serviço (confiabilidade dos serviços de acesso de segurança ou simpatia da equipe do serviço de recepção) para avaliar sua qualidade. Em casos como condições de higiene ou a qualidade dos ingredientes em uma cozinha de refeitório, o cliente achará muito difícil avaliar adequadamente a qualidade do serviço devido ao alto grau de credibilidade neste tipo de configuração. Quanto maior o grau de credibilidade para o cliente, mais difícil é avaliar a qualidade da gestão daquela instalação. (CHRISTIAN; DANIEL, 2014)

2.4.3 Desempenho em Gestão de Condomínios

As prestadoras de serviços, geralmente, no momento em que propõem seus serviços, apresentam, aos clientes, uma gama de atividades que pretendem entregar. Muitas destas empresas, porém, não tomam decisões antecipadas a respeito do planejamento de como estas atividades serão executadas e concluídas, o que pode gerar falta de organização dentro da empresa, atrasos nas entregas dos serviços e, também, insatisfação de seus clientes (SANTOS; GUERSOLA; FERREIRA; STEINER, 2016).

Tucker e Pitt (2009) afirmam que o BSC (*Balanced Scorecard*) de Kaplan e Norton é indiscutivelmente a ferramenta de medida de desempenho mais inovadora até a presente data, e é a mais influente e bem-sucedida. No entanto, questionam a precisão com a qual pode-se dizer que, a medição do desempenho do cliente dentro do gerenciamento de facilidade, é aplicada diretamente para melhorar a estratégia a longo prazo da empresa. “O BSC é um quadro conceitual para traduzir a visão das organizações em um conjunto de indicadores de desempenho, por isso, a ‘visão da organização’ deve ser equilibrada com o foco do cliente” (TUCKER; PITT, 2009). Por outro lado, o BSC com teoria tem sido criticada exatamente pela limitação de seus elementos conceituais (NORREKLIT, 2003; VOELPEL, LEIBOLD, ECKHOFF; DAVENPORT, 2006).

Para contornar estas limitações, Tucker e Pitt (2009) propuseram um sistema de medição do desempenho do cliente (*customer performance measurement system* ou CPMS) com o objetivo de comparar o *feedback* dos clientes em todos os serviços de gestão de instalações (*facility management* ou FM) nos seguintes critérios: 1) eficiência da prestação de serviço; 2) criticidade para a operação comercial; e 3) nível de terceirização dos serviços (interna / terceirizada).

Uma pesquisa de satisfação do cliente, realizada em julho/2007, e dirigida a 230 organizações do *British Institute of Facilities Management* (BIFM), no Reino Unido e Irlanda, que recebem ou operam serviços de gerenciamento de *facilities*, deu origem à tabela a seguir, que retrata como ficariam esses indicadores:

Tabela 2 - Benchmarks de Clientes de Serviços de Gerenciamento de Facilities - Estatísticas Resumidas

SERVIÇOS	Eficiência (%)			Criticidade (%)			Equipe (%)	
	B	A	R	NC	MC	C	T	P
Reformas*	49	41	10	8	47	45	70	30
Manutenção	59	35	6	2	24	74	78	22
Gerenciamento de Resíduos	57	36	7	20	48	32	88	12
Jardinagem	62	31	7	63	31	6	76	24
Limpeza	59	36	5	12	43	45	80	20
Alimentação**	69	27	4	38	40	22	80	20
Malote	77	21	2	9	40	51	24	76
Segurança Patrimonial	71	26	3	3	32	65	72	28
Saúde e Segurança do Trabalho	79	17	4	4	29	67	13	87
Recepção	82	17	1	10	42	48	28	72

LEGENDA:

Eficiência: B - bom, A - aceitável, R - ruim;

Criticidade: NC - não crítico, MC – moderadamente crítico, C - crítico;

Equipe: T - terceirizada, P – própria

* o termo original "building fabric" se refere à manutenção de esquadrias e revestimentos, cujo serviço é comumente conhecido com serralheria.

** é um dos serviços de *facilities* bastante comum: fornecimento de alimentação em fábricas. Vide anexo 0 – Códigos CNAE mais comuns da gestão de facilities

Fonte: adaptado de Tucker e Pitt (2009).

Quinello e Nicoletti (2006) sugerem utilizar o GSF (*gross square feet* ou pés quadrados brutos das áreas totais do empreendimento) como medida de *benchmark* dos serviços de *facilities*. O custo dos serviços deve ser discriminado por área. Eles apresentam uma pesquisa realizada pelo grupo FMLink no EUA, entre 2005 e 2006, que retrata a seguinte média entre

94 companhias que utilizam serviços de *facilities*. No Brasil, a medida original (dólar/GSF) é convertida em reais por metro quadrado (R\$/m²), para efeito de comparação dos custos de administração de uma empresa para outra.

- Utilização de espaço – 430 GSF/ocupante
- Utilidades – US\$ 2,17/GSF
- Zeladoria – US\$ 1,33/SF “limpável”
- Manutenção – US\$ 1,69/GSF
- Serviços de postagem – US\$ 0,95/GSF
- Segurança, saúde e meio ambiente – US\$ 0,35/GSF
- Custos fixos (incluindo: manutenção predial e instalações, equipamentos e móveis, melhorias das propriedades) – US\$ 3,71/GSF
- Jardinagem – US\$ 3,405/acre
- Custo de movimentação das estações de trabalho – US\$ 317/pessoa movida
- Satisfação geral com os serviços de facilidades – 3,8 (escala de 1 a 5)

Oliveira (2016) utiliza o custo/hora para medir o desempenho financeiro de administradoras de condomínio, exemplificado na tabela abaixo.

Tabela 3 - Desempenho Financeiro - Custo de Atividade por Hora

	Atividades Executadas pela Empresa	Horas	Custo/Hora R\$	Custo	Total R\$
1	Registros de Atas e Solicitação de documentos em Cartório	40	R\$ 13,44	R\$	537,96
2	Separação e pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos no centro	65	R\$ 13,44	R\$	874,18
3	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios no centro	79	R\$ 13,44	R\$	1.062,47
4	Leitura de Gás/Água	25	R\$ 13,04	R\$	325,97
5	Entrega e Retirada de Documentos via malote nos condomínios nas demais regiões	145	R\$ 13,04	R\$	1.890,60
6	Pagamento de Contas dos Condomínios em Lotérica/Bancos nas demais regiões	14	R\$ 13,04	R\$	182,54
7	Emissão de Cheques para Pagamentos de Boletos	135	R\$ 16,08	R\$	2.171,41
8	Pagamentos via Internet Banking	5	R\$ 16,08	R\$	80,42
9	Emissão de Guias de Retenções de Impostos de Notas Fiscais PJ e PF (ISS - INSS - PIS/COFINS/CSLL)	35	R\$ 16,08	R\$	562,96
10	Atendimento a Prestadores de Serviços e Fornecedores	9	R\$ 16,08	R\$	144,76
11	Confecção de Balancetes dos condomínios	736	R\$ 14,94	R\$	10.994,49
12	Emissão das Taxas de Condomínio dos condomínios	184	R\$ 14,94	R\$	2.748,62
13	Fechamento de Folha de Pagamento de Salário	350	R\$ 12,70	R\$	4.443,97
14	Emissão de Recibos de Pagamentos de Salário, Impostos e demais documentações	125	R\$ 12,70	R\$	1.587,13
15	Aquisição de Vale-transporte e Vale-alimentação	25	R\$ 12,70	R\$	317,43
16	Admissões e Rescisões de Contrato de Trabalho	18	R\$ 12,70	R\$	228,55
17	Fechamento e Emissão de Recibos de Férias	14	R\$ 12,70	R\$	177,76
18	Simulação de Rescisões	20	R\$ 12,70	R\$	253,94
19	Emissão de 2ª via de taxas de condomínios e envio	20	R\$ 12,87	R\$	257,34
20	Atendimento de Clientes Presencial/Telefone	70	R\$ 12,87	R\$	900,69
21	Separação dos Balancetes de Condomínio a serem entregues	55	R\$ 12,87	R\$	707,69
22	Separação das Taxas de Condomínio a serem entregues	39	R\$ 12,87	R\$	501,81
	TOTAL	2208	R\$ 14,02	R\$	30.952,69

Fonte: Oliveira (2016).

Além desse indicador, Oliveira (2016) apresenta também o custo por área ocupada (do escritório), por hora de utilização do computador, por hora de utilização do *software* de gestão (ERP) entre outros. A empresa estudada contabiliza os custos mensais diretos (mão de obra) em R\$ 30.952,69 e os indiretos em R\$ 10.553,86.

Apesar do conceito de investimento inicial ser bastante controverso para este segmento de serviços, pois é possível começar uma empresa de administração de condomínio com diferentes capacidades operacionais e diferentes pacotes de produtos e serviços (CHRISTIAN; DANIEL, 2014), Machado (1999) elabora um estudo de viabilidade para administradora de condomínios com as seguintes características: empresa individual, contabilidade terceirizada, *ticket* médio (receita média por condomínio de 40 unidades) de R\$ 554,00, atendendo a 20 condomínios, teria os seguintes indicadores abaixo (no cenário pessimista). Neste trabalho, apenas os dois últimos são considerados para *benchmark*.

- Investimento inicial: R\$ 37.690,00
- Receita operacional: R\$ 11.080,00
- Despesa total: R\$ 8.719,55
- Taxa de retorno: 6,26% a.m.
- *Payback* (prazo de retorno): 16 meses
- Margem de lucro (sobre o faturamento): 21,3%
- Taxa de crescimento: não aplicável, pois se trata de uma estimativa

Segundo Santos, Guersola, Ferreira e Steiner (2016, p. 2) um dos maiores problemas verificados em empresas administradoras de condomínios é a logística e mensageria (malote), especialmente a entrega de boletos de cobrança de maneira organizada e custos reduzidos. “A complexidade da solução é principalmente causada pelo curto tempo para efetuar todas as entregas e principalmente em função da data de vencimento do referido documento ocorrer, para a maioria dos condomínios, no dia 10 de cada mês”.

Por outro lado, o desempenho neste segmento pode ser medido em relação ao cliente, verificando até que ponto as suas necessidades estão sendo efetivamente atendidas. Revisitando Evans (2013), na integração dos CPCs (critérios de compra dos clientes) e KSFs (fatores-chave de sucesso), Rocha (2015) sugere que, na administração de condomínios, os atributos mais importantes a serem observados são:

1. Qualidade dos serviços prestados e do atendimento;
2. responsabilidade e comprometimento dos profissionais envolvidos;
3. competência no desenvolvimento das atividades;

4. conhecimento acerca do serviço prestado;
5. apresentar um bom trabalho de marketing.

Para Patrício et al. (2004) apud Malheiro (2013), os critérios de compra do cliente (CPCs), que na sua pesquisa ela denomina de CERs (*Customer Experience Requirements*), são definidos como os “atributos percebidos pelos clientes através da interação com o prestador do serviço que contribuem para a satisfação e utilização do serviço”, e elencados no Quadro 9, a seguir:

Quadro 9 - Indicadores de Qualidade de Serviços em Condomínios

CER - Nível I	CER - Nível II
Espaço físico agradável	Asseado
	Esteticamente cuidado
	Equipamento funcional
	Zonas verdes e de lazer
Uso de tecnologia	Mais utilização do email
	Utilizar SMS
	Pagamentos online
	Melhores websites
Qualidade dos serviços	Capacidade de estabelecer regras
	Apresentar resultados
	Cumprir o regulamento
Promoção de convívio	Dinamizar o condomínio
	Promover eventos
Inovação	Novos serviços
	Reuniões mais dinâmicas
Proactividade	Propor melhorias e sugestões
	Antecipar problemas
Comunicação eficiente	Mais meios de comunicação
	Vocabulário acessível
	Comunicação mais frequente

Fonte: Malheiro (2013, p. 53).

Para Schwartz (2009, p.45), as necessidades mais importantes para uma boa administração condominial (que se traduzem em critérios de compra do cliente) estão listadas abaixo. As notas sobre os KSF (em azul) são exemplos correspondentes inseridos pelo autor:

1. Honestidade da gestão → KSF: auditoria preventiva
2. Segurança contra a entrada de intrusos → KSF: POP de portaria, treinam.
3. Segurança contra incêndio → KSF: assessoria técnica
4. Ações embasadas na convenção e regimento interno → KSF: jurídico
5. Transparência → KSF: comunicação ostensiva de relatórios gerenciais
6. Baixa inadimplência → KSF: cobrança e/ou compra de inadimplência
7. Imparcialidade do síndico → KSF: consultoria jurídica, gerente predial
8. Manutenção bem realizada → KSF: assessoria técnica

9. Bom atendimento dos funcionários → KSF: treinamento da equipe
10. Valorização patrimonial → KSF: assessoria técnica
11. Valor adequado do condomínio → KSF: pesquisa e desenvolvimento
12. Limpeza geral → KSF: treinamento da equipe, supervisão, controles
13. Bom atendimento da administração → KSF: motivação, gestão de RH
14. Organização das assembleias → KSF: pesquisa e desenvolvimento
15. Ambiente harmonioso → KSF: assessoria jurídica, treinamento da equipe

Finalmente, segundo Zangari (2007), o atributo mais importante para os condomínios têm a ver com a variedade de portfólio da administradora, incluindo a gestão operacional (que absorve as responsabilidades do síndico), e que acaba aproximando a administradora de uma empresa de *facilities*.

2.5 MODELO DE ANÁLISE

A elaboração do modelo de análise procurou aprofundar o tema “estratégia” partindo da sua conceituação mais ampla, passando pela gestão de serviços genéricos até a gestão de condomínios, para só então estudar as especificidades das empresas administradoras.

Quadro 10 - Modelo de Análise

TEMAS	AUTORES	DIMENSÕES	VARIÁVEIS E INDICADORES
Gestão Estratégica	Porter (1989,1991) Kaplan e norton (1997); Evans (2013); Chan e malbourgne (2015).	Condições de competitividade; concorrência; estratégias competitivas; Portfólio.	Forças competitivas; fronteiras do segmento; fatores-chave de sucesso; matriz de valor.
Gestão de Serviços	Grönroos (2003); Kotler (2016).	Qualidade dos serviços	Indicadores de desempenho em serviços.
Gestão de Condomínios	Souza (2007); Yip, Chang e Hung (2007); Câmara (2010); Schwartz (2013); Boettcher (2014); Rizzardo (2014).	Histórico; características; marcos legais; regulamentação; tipos de gestão.	Evolução dos condomínios e formas de gestão
Gestão de Empresas Administradoras de Condomínios	Alexander (1994); Chritian e Daniel (2014); Quinello e Nicoletti (2006).	Segmentos	Perfis; organograma; portfólio.
	Lethbridge (1997); Kherwald (1999); Zangari (2007).	Tipos de gestão e prática estratégica	Própria; terceirizada; familiar; profissional, mista.

TEMAS	AUTORES	DIMENSÕES	VARIÁVEIS E INDICADORES
	Tucker e Pitt (2009); Quinello e Nicoletti (2006); Malheiro (2013); Schwartz (2013).	Desempenho operacional	Produtividade, KPI; SLA; BSC.
	Rocha (2015); Oliveira (2016); Machado (1999); Santos et al. (2016); Zangari (2007).	Desempenho financeiro	Faturamento; margem de lucro; endividamento; <i>payback</i> ; perspectiva de resultados.

Fonte: o autor.

Pela escassez de fontes sobre a “gestão de empresas administradoras de condomínio” foi preciso lançar mão da “gestão de empresas de *facilities*” – mais próximas em características, levando em conta as suas particularidades, bem como classificando seus atributos do universo competitivo das empresas prestadoras de serviços, de uma forma geral. Desta forma, duas análises se completam neste modelo: o levantamento econômico do mercado, e o estudo da forma de gestão das empresas do setor.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

3.1 IDENTIFICAÇÃO DO SETOR E SEGMENTO DE MERCADO

Uma grande confusão é recorrente no senso comum da concepção do que seja e quais segmentos compõem o setor de serviços na economia, especialmente o setor imobiliário. É mister que se faça esse esclarecimento antes de aprofundar no lócus de estudo.

Em macroeconomia, os três mercados principais são: o mercado de capitais (investimentos financeiros), o mercado de trabalho e o mercado de bens (produtos e serviços). Este último, por sua vez, é formado por três grandes setores³¹: setor primário: matérias-primas; setor secundário: indústria, e o setor terciário: comércio e serviços. Atualmente ainda são considerados outros dois setores adicionais: o setor quaternário: atividades intelectuais e o setor quinqüário: sem ânimo de lucro (CLARCK, 1940). Neste ponto é importante não confundir com o termo “terceiro setor”, cunhado em 1972 pelo sociólogo alemão Amitai Etzioni³², que diz respeito às atividades econômicas sem fins lucrativos de utilidade pública, que não são nem privadas (segundo setor) nem públicas (primeiro setor), mas sim de origem da sociedade civil, conforme este conceito. O quadro abaixo ilustra a separação do nosso foco de estudo.

Figura 10 - Setores da Economia



Fonte: elaborado pelo autor baseado na classificação de Clark (1940).

Adentrando o setor terciário, tem-se ainda diversas outras classificações que variam de acordo com a atividade desenvolvida. A Organização das Nações Unidas (ONU) utiliza a metodologia de classificação do setor de serviços definida pela *International Standard*

³¹ Teoria dos Três Setores proposta por Colin Clark em “The conditions of economic progress. Macmillan, London, 1940”.

³² ETZIONI, Amitai. "The Untapped Potential of the 'Third Sector'," *Business and Society Review*, N. 1 (SPRING, 1972, p. 39-44).

Industrial Classification (ISIC 4), que inspira, no Brasil, a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0), vinculada à Comissão Nacional de Classificação (CONCLA) do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Essa relação prevê, dentre as 59 divisões de atividade econômica, 27 que caracterizam o setor de serviços:

Quadro 11 - Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) para o Setor de Serviços

Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas	Atividades anexas de transporte e agências de viagem	Administração pública, defesa e seguridade social
Comércio a varejo de combustíveis	Correio e telecomunicações	Educação
Comércio por atacado e representantes comerciais e agentes do comércio	Intermediação financeira	Saúde e serviços sociais
Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos	Seguros e previdência complementar	Limpeza urbana e esgoto e atividades relacionadas
Desenvolvimento de softwares	Atividades auxiliares da intermediação financeira, seguros e previdência complementar	Atividades associativas
Alojamento e alimentação	Aluguel de veículos, máquinas e equipamentos sem condutores ou operadores	Atividades recreativas, culturais e desportivas;
Transporte terrestre	Atividades de informática e serviços relacionados	Serviços pessoais
Transporte aquaviário	Pesquisa e desenvolvimento	Serviços domésticos e organismos internacionais.
Transporte aéreo	Serviços prestados principalmente às empresas	Atividades imobiliárias

Fonte: IBGE (2017).

Para o cálculo do PIB dos municípios brasileiros, o IBGE considera, a partir dos três setores da atividade econômica (agropecuária, indústria e serviços), a seguinte classificação simplificada do setor serviços, distribuída em apenas 8 subsetores:

Quadro 12 - Classificação IBGE de Atividade Econômica para o Cálculo do PIB

Comércio	Transportes
Alojamento e alimentação	Comunicações
Serviços Financeiros	Administração Pública
Demais Serviços	Atividades imobiliárias e serviços prestados às empresas

Fonte: IBGE (2017).

Dentro desta última classificação, o subsetor imobiliário, que corresponde à seção L, nº 68 cuja nota explicativa do próprio IBGE³³ esclarece:

³³ IBGE, disponível em <<http://cnae.ibge.gov.br/?view=grupo&tipo=cnae&versao=9&grupo=682>>, acesso em 28/08/2017.

Esta seção compreende as atividades de gestores de propriedade imobiliária como as de: proprietários de imóveis, agentes e corretores imobiliários que atuam nas atividades de compra, venda e aluguel de imóveis e outros serviços relacionados, como a avaliação de imóveis para qualquer finalidade.

Esta seção compreende também as atividades de administração de condomínios, *shopping centers* e outros imóveis. As atividades compreendidas nesta seção podem ser desenvolvidas pelo proprietário do imóvel ou por terceiros sob contrato ou corretagem.”

Conforme visto anteriormente, as definições, conforme a CNAE 2.0 do IBGE são:

1. Administração de propriedade imobiliária, que atua nas atividades de compra, venda, aluguel e avaliação de imóveis.
2. Administração de condomínios, *shopping centers* e outros imóveis.

Desta forma, fica exposto que o subsetor imobiliário engloba não somente as atividades de compra, venda e aluguel de imóveis, mas também a administração de condomínios, *shopping centers* e outros imóveis. Esta última, por sua vez, gestão operacional de edifícios (que inclui *shopping centers*, centros empresariais, escolas, hospitais, sedes administrativas de indústrias e até mesmo grandes condomínios residenciais), é mais conhecida nacional e internacionalmente como gestão de *facilities*. Logo, é possível assim complementar o entendimento do subsetor de Atividades Imobiliárias em três segmentos:

Quadro 13 - Subsetor de Atividades Imobiliárias

Administração de aluguéis, compra e venda de imóveis	Administração de condomínios	Administração de Facilidades
--	------------------------------	------------------------------

Fonte: elaborado pelo autor.

De fato, segundo Machado (1999) a atividade de administração de condomínios está localizada no setor terciário da economia, no ramo de atividade da prestação de serviços. O foco deste estudo se situa no **segmento** da administração de condomínios e de facilidades, haja visto que este é uma evolução do primeiro, porém com foco em empreendimentos monousuários.

3.1.1 Cenário de Competitividade

Uma vez compreendidos os segmentos do mercado de administração de condomínios, pode-se dar seguimento para a medição do tamanho do mercado. Esta etapa é formada por

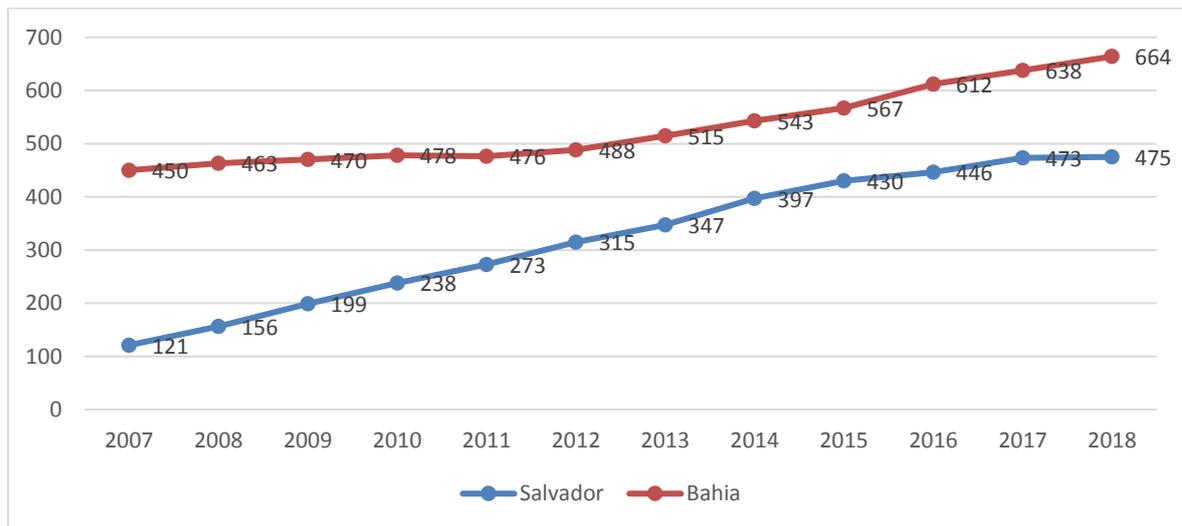
duas fases: a primeira é levantar as empresas registradas com os referidos CNAE³⁴ no CRA – Conselho Regional de Administração e na JUCEB – Junta Comercial do Estado da Bahia e; a segunda é levantar o quantitativo de condomínios na Região Metropolitana de Salvador junto às concessionárias de água (Embasa) ou energia (Coelba). O CRA-BA, na ocasião, informou que o CNAE 82.11-3-00 – serviços combinados de escritório e apoio administrativo não faz parte da área de Administração de Condomínios. Ele é aplicado em grande parte às empresas, através de serviços terceirizados sob contrato, envolvendo majoritariamente atividades de cunho rotineiro, como recepção, planejamento contábil-financeiro, despacho e arquivamento de documentos e até mesmo serviços prestados por escritórios virtuais³⁵. Não obstante, todas as empresas de *facilities* consultadas possuem o CNAE no seu registro de CNPJ³⁶. Por esse motivo, convém considerá-las com eventuais serviços substitutos na análise mercadológica deste setor. Estas e outras consultas resultaram no seguinte recorte do cenário deste mercado:

Quadro 14 - Número de Empresas Ativas

CNAE	Segmento	Empresas Ativas	
		Salvador	Bahia
6822-6/00	Administradoras de Condomínio	475	664
6920-6/01	Escritórios de Contabilidade	693	1734
8211-3/00	Serviços de Apoio Administrativo	543	1308

Fonte: JUCEB – Junta Comercial da Bahia.

Gráfico 1 - Crescimento das Administradoras de Condomínios na Bahia



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da JUCEB – Junta Comercial da Bahia

³⁴ CNAE 68.22-6-00 - Gestão e administração da propriedade imobiliária.

³⁵ Disponível em <cnpj.info>; acesso em 13/fev/2018. A descrição original das atividades pelo IBGE consiste em "serviços administrativos combinados para terceiros como apoio operacional a empresas ou a profissionais liberais, serviços de recepção, planejamento financeiro, contabilidade, folha de pagamento, arquivamento, preparação de material para envio por correio, etc."

³⁶ Vide Anexo 0 – Códigos CNAE mais comuns da gestão de facilities, p.90.

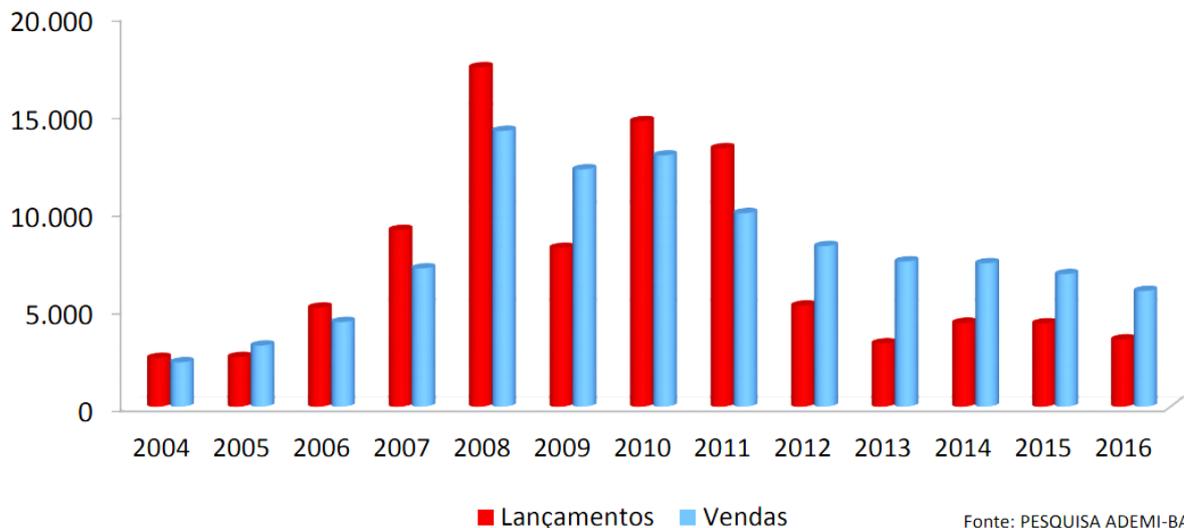
Conforme o gráfico 1 anterior e o gráfico 2 a seguir, o crescimento médio no número de empresas administradoras de condomínio da ordem de 15% ao ano, a partir de 2007, parece seguir o crescimento da demanda imobiliária até o ano de 2010, descrita nas conclusões de Buck (2013, p. 107):

Salvador tem aprovado seu novo PDDU em 2008, criando uma nova gama de áreas economicamente incorporáveis. A junção destes fatores: crédito farto, empresas capitalizadas e em ritmo de expansão nacional, o surgimento de novos vetores de desenvolvimento imobiliário na capital e uma demanda reprimida por duas décadas de estagnação são os ingredientes para um rápido crescimento deste mercado, que quadruplica de tamanho em um curto período de 3 anos (2005 a 2008), crescimento que começa a reduzir a velocidade a partir de 2009, afetado pelas crises internacionais americana (2008) e soberana (2010), mas ainda mantendo-se em patamares muito superiores aos números da primeira década dos anos 2000.

O mercado consumidor é formado pela demanda de moradias de famílias, novas ou existentes. O déficit habitacional, embora tenha iniciado um processo de redução nos últimos anos, ainda se apresenta alto na Bahia (410 mil famílias em 2009) e a expectativa do crescimento do número de famílias brasileiras nos próximos dez anos a taxas de 1,88% a.a. trazem uma perspectiva de crescimento contínuo desta demanda. Uma economia aquecida traz ainda maiores demandas por escritórios e lojas, também produtos do mercado de incorporação imobiliária, o que também indica aumento de demanda dadas as boas perspectivas para a economia brasileira.

Como vê-se no gráfico 2 abaixo, após o ano de 2010, o mercado da construção civil inicia sua queda, mas o setor de administração de imóveis demora a sentir seus efeitos, talvez ainda abosorto pela euforia da bolha inflada nos últimos anos. Somente a partir de 2015 (vide gráfico 1) o ritmo de crescimento das administradoras diminui com tendência de estabilização em 2018.

Gráfico 2 - Resumo de Unidades Lançadas e Vendidas entre 2004 e 2016



Fonte: ADEMI-BA

Observando na , o total de 12.479 condomínios na Região Metropolitana de Salvador (cujos contratos de administração, na teoria, podem ser disputados por todas as empresas da capital), chega-se à relação de 26 condomínios, em média, para cada uma das 475 empresas administradoras ativas, conforme a JUCEB.

Tabela 4 - Número de Condomínios da R.M.S.

Município da Região Metropolitana de Salvador	Nº de Condomínios	Nº de Unidades Habitacionais
Salvador	10.557	279.876
Lauro de Freitas	689	25.837
Camaçari	574	11.244
Simões Filho	434	7.755
Candeias	74	1.338
Mata de São João	51	810
Dias d'Ávila	31	413
São Francisco do Conde	23	365
Vera Cruz	8	340
Madre de Deus	17	267
Itaparica	8	174
Pojuca	11	134
São Sebastião do Passé	2	20

Fonte: Embasa - Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A.

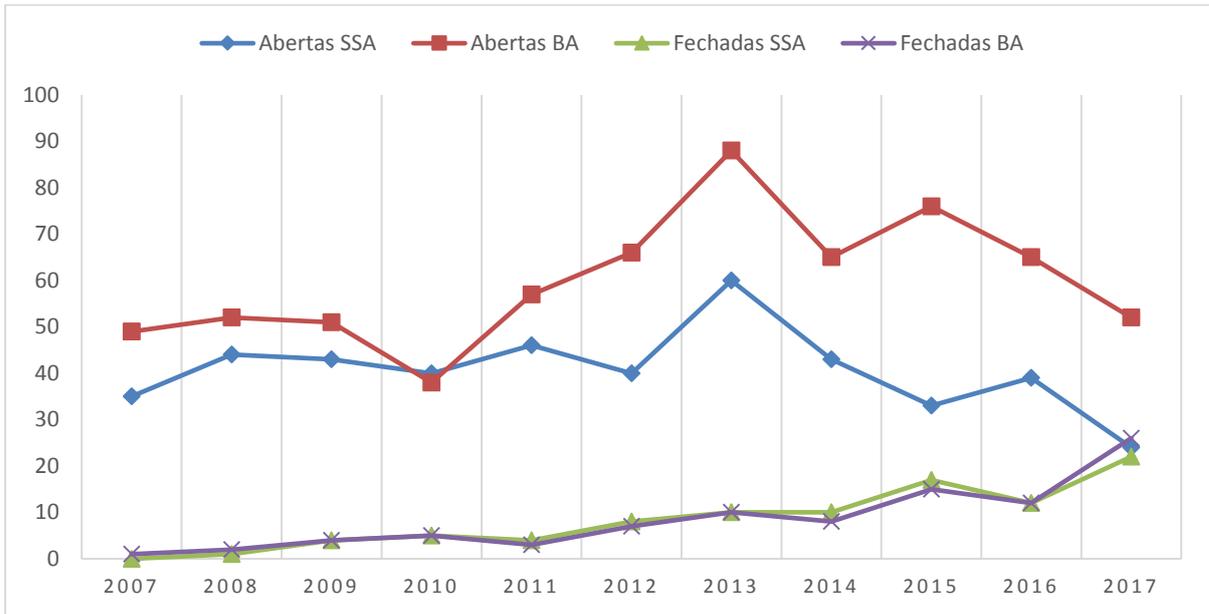
Considerando a **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, a seguir, a taxa de nascimento e de mortalidade das empresas administradoras, percebe-se duas informações. A primeira é que 74,5% das empresas ativas surgiram nos últimos 10 anos; a segunda é que a grande maioria (83,7%) não possui registro no Conselho Regional de Administração (CRA), tornando esse dado não confiável para a utilização em pesquisas. Analisando o Gráfico 3 - Abertura e Fechamento das Administradoras de Condomínios em Salvador e na Bahia, vê-se queda acentuada de abertura de empresas a partir de 2013, coincidindo com um aumento dos fechamentos no mesmo período, o que pode indicar uma saturação do mercado. Confirmação esta que só é possível conseguir a partir da obtenção do número de condomínios à época.

Tabela 5 - Registro das Administradoras de Condomínios

Fonte	Segmento	Empresas Ativas		Empresas Abertas desde 2009		Empresas Fechada desde 2009	
		Salvador	Bahia	Salvador	Bahia	Salvador	Bahia
JUCEB	Administradoras de	475	664	368	558	92	90
CRA-BA	Condomínio (CNAE 6822-6/00)	-	108	-	95	-	5

Fonte: JUCEB e CRA-BA – Conselho Regional de Administração da Bahia

Gráfico 3 - Abertura e Fechamento das Administradoras de Condomínios em Salvador e na Bahia



Fonte: JUCEB – Junta Comercial da Bahia.

Para finalizar esta sessão, são apresentados os dados originais disponibilizados pela JUCEB, contemplando não apenas as administradoras de condomínio, mas também os eventuais serviços substitutos: escritórios de contabilidade e empresas de apoio administrativo (nas quais muitas empresas de *facilities* se incluem):

Tabela 6 - Abertura Anual de Empresas do Ramo de Gestão Contábil-Financeira

	Administradoras de Condomínios CNAE 6822-6/00						Escritórios de Contabilidade		Serviços de Apoio Administrativo	
	Abertas SSA	Fechadas SSA	Balanço SSA	Abertas BA	Fechadas BA	Balanço BA	CNAE 6920-6/01		CNAE 8211-3/00	
							SSA	BA	SSA	BA
2007	35	0	35	49	1	48	60	123	37	74
2008	44	1	43	52	2	50	57	130	54	109
2009	43	4	39	51	4	47	70	213	76	121
2010	40	5	35	38	5	33	50	110	43	72
2011	46	4	42	57	3	54	69	135	75	113
2012	40	8	32	66	7	59	62	156	48	142
2013	60	10	50	88	10	78	56	138	34	138
2014	43	10	33	65	8	57	50	118	17	132
2015	33	17	16	76	15	61	41	113	31	102
2016	39	12	27	65	12	53	45	93	30	103
2017	24	22	2	52	26	26	49	90	30	125

Fonte: JUCEB – Junta Comercial da Bahia.

Junto com o crescimento imobiliário, cresce a demanda por serviços de administração de condomínios. Neste estudo, serão considerados inicialmente dois grupos: comerciais e residenciais. Como os primeiros, por força do código de defesa do consumidor, prestam serviços em relação de consumo, quase sempre contratam empresas e profissionais especializados e formam uma clientela certa deste tipo de produto. Nos residenciais, em que não há relação de consumo³⁷ entre a administração e os condôminos (RIZZARDO, 2014), a contratação de fornecedores não é uma certeza e os serviços comumente são prestados em regime de melhor esforço³⁸. A segunda consideração é quanto ao poder aquisitivo dos empreendimentos, uma vez que as suas dimensões e número de unidades habitacionais, embora caracterizem o potencial econômico, não definem com precisão a possibilidade de contratação de serviços.

Para ilustrar, as associações de bairro (que podem ser equiparadas a condomínios perante a justiça) existem em favelas, assim como em loteamentos de altíssimo padrão, como o Alphaville - franquia imobiliária presente em alguns estados brasileiros. Em favelas, embora contem com grande aglomeração de unidades, não conseguem captar recursos suficientes para sequer adequar legalmente as moradias. Podemos citar os conjuntos habitacionais em edifícios verticais com 12 a 16 unidades e arrecadação mensal de R\$ 1.600,00. Em Salvador, existem condomínios de alto luxo que contam com apenas 18 unidades, mas que possuem arrecadação mensal de R\$ 144.000,00 e contam com mais de 24 colaboradores (porteiros, vigias, vigilantes, zeladores e auxiliares de serviços gerais). O universo deste mercado exige uma caracterização não só das empresas do setor, mas também do público-alvo que elas tentam alcançar.

3.2 A INSTITUIÇÃO DE UM CONDOMÍNIO

Segundo Souza (2009), a organização jurídica do condomínio compõe-se de três elementos:

1. Escritura de discriminação (ou memorial descritivo);
2. escritura de convenção (administração, rateio e frações ideais);
3. regulamento interno (regras de convivência).

³⁷ Os condôminos são donos de um condomínio e não seus clientes.

³⁸ Quando não há indicadores para se exigir o resultado de um trabalho. Por exemplo, compreensão sobre um insucesso pelo fato do trabalho não ser uma obrigação ou ser voluntário.

Sendo que a escritura de discriminação, também chamada de caracterização, pode resultar de ato *inter vivos* (incorporação imobiliária) ou de ato *causa mortis* (divisão do espólio). Rizzardo (2014) acrescenta:

Em verdade, um proprietário que constrói o edifício, e faz a individualização das diversas unidades, inclusive abrindo as matrículas de cada uma, não está criando o condomínio. Ele é o proprietário de todas as unidades. O condomínio aparece na medida em que são vendidas as unidades, surgindo dois ou mais proprietários de um mesmo prédio. E o fator determinante do condomínio, em edifícios, está na propriedade conjunta das partes comuns, e não da titularidade das unidades, eis que são de propriedade exclusiva. Na medida que se dá a alienação das unidades, vai-se constituindo e ampliando o condomínio, que se formaliza documentalmente com a aprovação da convenção. Tem-se aí o surgimento do condomínio a partir da venda das unidades de um prédio.

Para Schwartz (2013), todo o projeto de um novo condomínio passa obrigatoriamente pela incorporação. A etapa inicial do processo consiste em requerer, junto aos órgãos competentes, alvarás para o início da obra. Mediante as autorizações é que o incorporador efetuará o registro no cartório de Registro de Imóveis, obedecendo às normas descritas na Lei nº 4.591/64, sobre as incorporações imobiliárias (art.32). Desta forma, a autora resume os documentos exigidos pelo cartório para registro:

1. título de propriedade do terreno;
2. certidões negativas de impostos federais;
3. projeto de construção devidamente aprovado pelas autoridades competentes;
4. memorial descritivo das especificações da obra projetada;
5. avaliação do custo;
6. minuta da futura convenção de condomínio que regerá a edificação (deverá obedecer a um padrão estabelecido por lei);

A partir desse registro no cartório é que a incorporadora poderá negociar as unidades autônomas da obra. Contudo, Rizzardo (2010, p.12) afirma que não basta a mera escritura ou o documento particular para constituir e registrar o condomínio, e especifica:

1. Habite-se (alvará expedido pela prefeitura para o uso do prédio dentro da finalidade que lhe foi dada);
2. Certidão Negativas de Débitos (CND) perante o INSS (Lei 8212/91, art. 47);
3. projeto arquitetônico coerente com o memorial;
4. memorial descritivo em conformidade com o projeto, as planilhas de áreas comuns, acompanhado da previsão de custos, e a planilha de áreas individuais e frações ideais;

O artigo 32 da Lei 4.591/1964 traz a relação completa, detalhando e complementando os itens acima em 15 documentos, extensamente comentados em Souza (2007), que, para fins práticos, foi deixada para consulta no Apêndice III.

3.2.1.1 Natureza Jurídica

Muitos condomínios possuem arrecadação superior a médias empresas. De acordo com o BNDES³⁹, a classificação das empresas conforme a receita anual é:

- Microempreendedor Individual (MEI): até R\$ 80 mil
- Microempresa (ME): maior que R\$ 80 mil e menor ou igual a R\$ 360 mil
- Pequena empresa (EPP): maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
- Média empresa: maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- Grande empresa: maior que R\$ 300 milhões

Segundo o Decreto nº 3.000, de 26 de março de 1999, os condomínios são entes despersonalizados (nem pessoa física, nem jurídica), mas devem ter registro no CNPJ:

Art. 155. Os condomínios na propriedade de imóveis não são considerados sociedades de fato, ainda que deles façam parte também pessoas jurídicas (Decreto-Lei nº 1.381, de 1974, art. 7º).

Parágrafo único. Ao condômino, pessoa física, serão aplicados os critérios de caracterização da empresa individual e demais dispositivos legais, como se fosse ele o único titular da operação imobiliária, nos limites de sua participação.

Art. 214. As pessoas jurídicas em geral, inclusive as empresas individuais, serão obrigatoriamente inscritas no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ, observadas as normas aprovadas pelo Secretário da Receita Federal (Lei nº 9.250, de 1995, art. 37, inciso II). [...]

Art. 215. A obrigatoriedade referida no artigo anterior é extensiva:

I – aos condomínios que auferam ou paguem rendimentos sujeitos à incidência do imposto de renda na fonte; [...]

Câmara (2010), no capítulo 3 “O condomínio e a Receita Federal” acrescenta que, por não ser pessoa jurídica, embora tenha a capacidade de comprar e vender, inclusive imóveis, o condomínio tem um tratamento específico por parte da Receita Federal. Em primeiro lugar, o condomínio não é obrigado a reter imposto de renda por ocasião dos pagamentos que efetua em relação aos seus prestadores de serviços. Só está obrigado a reter o imposto de renda, assim como o valor devido à Previdência Social, em relação aos seus empregados, por se enquadrar na condição de empregador; e também não é obrigado a prestar Declaração Anual

³⁹ Adaptado de BNDES, que não considera o MEI; disponível em <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente>>, acesso em 18/fev/2018.

de Imposto de Renda. Para tanto, confirmam-se Parecer Normativo (PN) CST⁴⁰ 114, de 1972, Ato Declaratório Normativo (ADN) 29, de 1986, e PN CST 37, de 24/01/72, do site da SRF:

Embora não se caracterize como pessoa jurídica, o condomínio é responsável pela retenção e recolhimento do imposto de renda na fonte quando se enquadre como empregador, em face da legislação trabalhista e previdenciária. Neste caso, deve reter o imposto apenas sobre os rendimentos pagos aos seus empregados.

Sobre a Declaração Anual do Imposto de Renda – RIR⁴¹/1999, art. 146 a 150 e PNs CST 76/1971 e 37/1972:

Os condomínios imobiliários, quando tenham por finalidade exclusiva cuidar dos interesses comuns dos co-proprietários e não pratiquem qualquer atividade econômica, não se caracterizam como pessoas jurídicas. [...] Obrigações acessórias. Multa por atraso na entrega da DRPJ. Condomínio Residencial. Os condomínios residenciais, não obstante serem inscritos no CNPJ, não se caracterizam como pessoa jurídica, por isso estão desobrigados de apresentar declaração de rendimentos.

Desta forma, fica clara a distinção do condomínio residencial para o condomínio comercial – formado por pessoas físicas e jurídicas para constituírem centros comerciais, edifícios de escritórios, condomínios de galpões, etc.: a este último sempre foi exigida a inscrição no CNPJ e a declaração do IR, ao passo que, aos residenciais, nem sempre.

3.2.1.2 Tipos de Condomínios

Os condomínios dividem-se basicamente em residenciais, comerciais⁴² e mistos. Recebem tais denominações em função da destinação das suas unidades habitacionais; destinação esta liberada pela prefeitura através do alvará de funcionamento e do habite-se em concordância com o Plano Diretor da cidade e da LOUOS (Lei de Uso do Solo Urbano). Apesar da atividade de Gestão Predial ser chamada de Gestão de Condomínios, ela engloba outros tipos de empreendimentos que não são necessariamente condomínios, como: associações de moradores, edifícios monousuários, *shopping centers* e apart-hotéis. Câmara (2010) faz uma síntese precisa sobre cada um deles:

Associação em loteamento de casas (por exemplo: Alphaville)

O novo Código Civil não contempla, especificamente, a questão das associações de moradores. No entanto, pode ser constituído condomínio de casas em loteamento, desde que a convenção seja aprovada por dois terços dos proprietários. De outro lado, a jurisprudência, amplamente majoritária, admite a cobrança, por associações de moradores, não constituídas em condomínio, de cotas mensais destinadas à

⁴⁰ Coordenador-geral do Sistema de Tributação.

⁴¹ Regulamento do Imposto de Renda

⁴² Incluem-se nesta categoria os edifícios-garagem, cujas vagas podem ser vendidas e não somente alugadas.

preservação da parte comum, à vigilância, à limpeza, sob pena de enriquecimento ilícito dos que não contribuem. (p.55).

Empreendimentos monousuários ou de um só proprietário

Se uma pessoa é dona de todos os apartamentos, presume-se que todos os moradores sejam inquilinos de tal pessoa. Se assim for, não haveria um efetivo condomínio, mas uma mera relação locatícia, com pagamento de aluguel. As despesas do prédio seriam custeadas pelo dono e objeto de reembolso a favor do locador. A relação entre o dono e os inquilinos estaria regulada no contrato firmado pelas partes, e não em normas condominiais.

Shopping centers e centros comerciais

A Lei nº 8.245, de 18.10.1991, que regula as locações dos imóveis urbanos, estabelece, no artigo 54, o tratamento especial concedido aos *shopping centers*. Por este dispositivo, nota-se que esta modalidade de empreendimento comercial, presente nos grandes centros urbanos, pertence a um ou mais proprietários, os chamados empreendedores, que alugam todas as unidades a terceiros, os lojistas. Com critérios próprios, não há condomínio nos *shopping centers*. Quanto a isso, não há divergência entre os autores, pois não existe condomínio de um só dono. No caso dos *shopping centers*, ainda que sejam vários os investidores, desde que o empreendimento seja inteiramente destinado ao aluguel de lojas, com os regimes próprios, como mix, e outros critérios, não haverá condomínio. Poderá haver, entre os donos, um condomínio geral, não edilício. Nunca em relação aos lojistas, que são apenas locatários. É preciso lembrar, no entanto, que, na esteira dos grandes *shopping centers*, surgiram em grande quantidade os chamados "shopping vendidos", expressão usada para diferenciá-los dos típicos, que passam a ser vistos como "shopping alugados". Tais empreendimentos seriam, em princípio, meros centros comerciais, ou apenas condomínios comerciais, com lojas e salas, da propriedade de vários titulares, que ocupam ou alugam a terceiros as respectivas unidades.

Apart-hotéis, hotéis-residência, residenciais com serviços e similares

Muitos empreendimentos são lançados com pomposos nomes, sendo o mais comum aqueles definidos nos meios de publicidade como residenciais com serviços. Tal como ocorre com os *shopping centers*, a Lei nº 8.245/91 reconhece a existência dos apart-hotéis, que, na verdade, seriam hotéis com multipropriedade. Nesse caso, em especial, quando se atende à legislação municipal, não haverá a aplicação da lei do inquilinato, sendo livres aos critérios de locação. Mas tal situação não ocorre com os empreendimentos que, embora chamados de apart-hotéis ou hotéis-residência, são constituídos como edifícios multifamiliares, como a maioria dos edifícios existentes em uma grande cidade, embora ofereçam algum tipo de serviço. Nesse último caso, são aplicadas inteiramente as normas típicas do condomínio edilício. Com o grande número de empreendimentos dessa natureza, têm surgido, nos últimos anos, questões interessantes, como a eventual suspensão de serviços aos inadimplentes.

3.2.1.3 Registro dos Condomínios

Esta contextualização revela duas informações importantes para o rumo da pesquisa, assim como algumas possíveis variáveis e fontes de dados primários a serem coletados via análise documental, enumerados nos itens seguintes:

1. Os condomínios são registrados no Cartório de Registro de Imóveis.

Segundo o Tribunal de Justiça da Bahia⁴³, em Salvador existem 7 cartórios de Registro de Imóveis, de onde é possível obter o número de condomínios registrados a cada ano.

- 1º Ofício – Zona da Vitória;
- 2º Ofício – Zona de Santo Antônio, Pirajá, Valéria, São Cristóvão, Plataforma, Paripe e Periperi;
- 3º Ofício – Zona de Brotas e São Caetano (PRIVATIZADO);
- 4º Ofício – Zona da Conceição da Praia, Pilar;
- 5º Ofício – Zona de São Pedro, Santana;
- 6º Ofício – Zona de Amaralina (PRIVATIZADO);
- 7º Ofício – Zona de Itapuã (PRIVATIZADO).

2. Nem todos os condomínios possuem CNPJ.

Embora existam dispositivos legais obrigando condomínios a se inscreverem no CNPJ, eles só surgiram a partir de 1971 (vide item 3.2.1.1) desobrigando aqueles residenciais que não façam contratações de empregados. Na prática, a grande maioria dos conjuntos habitacionais estão incluídos nesse grupo, tornando a relação de condomínios inscritos no CNPJ um dado pouco confiável. Mesmo sendo a inscrição no CNPJ uma condição necessária para abertura de conta corrente, não é possível afirmar o percentual que adere ao registro.

3.3 O SÍNDICO PROFISSIONAL

O síndico é um dos primeiros agentes que apresenta à comunidade os princípios de ordem e cidadania; e o condomínio é o menor núcleo social que permite ao cidadão uma educação política, através das suas normas, convenções e iniciativas comunitárias. A qualificação dos síndicos e da administração profissional dos condomínios é, portanto, o caminho para a civilidade, equilíbrio e segurança de pequenas comunidades e, conseqüentemente, das cidades.

A gestão por síndico profissional é um sistema de administração realizado por pessoa não residente no condomínio (SOUZA, 2007). É uma pessoa que, em geral, não reside no prédio e é paga para exercer a função de síndico, podendo ou não contar com o auxílio de uma empresa administradora (SCHWARTZ, 2013). Ainda não é uma profissão regulamentada e

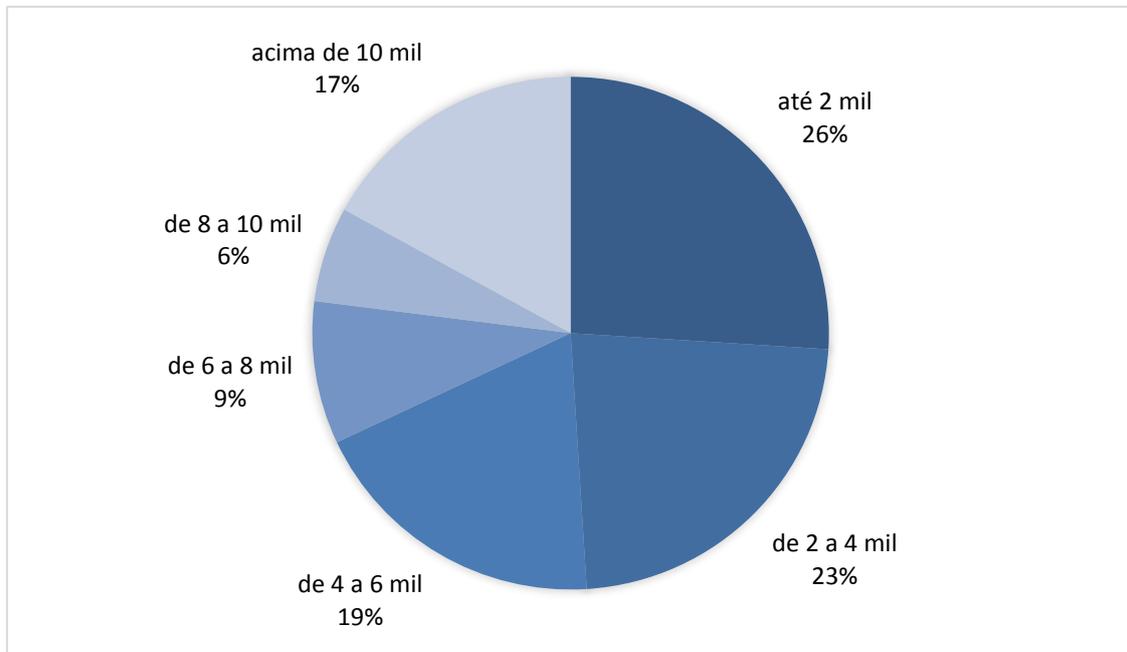
⁴³ Disponível em <http://www5.tjba.jus.br/corregedoria/index.php?option=com_content&view=article&id=602&Itemid=351>, acesso em 28/ago/2017.

não possui entidade de classe tampouco diretrizes de melhores práticas. A organização da categoria está em formação com o surgimento de institutos, associações e confederações.

Este profissional que administra um condomínio por ofício, de forma remunerada. Normalmente outros empreendimentos, que não o seu próprio, mas não exclui essa possibilidade. É uma atividade recente, que se expande devido à crescente indisposição dos moradores para este fardo, e devido ao aumento da complexidade de gestão de muitos condomínios – principalmente os condomínios-clubes e os megacentros empresariais. Segundo Câmara (2010), existe, hoje, em todo o País, um grande número de síndicos profissionais. Eles se aperfeiçoam com cursos de qualificação e são uma boa solução para os condomínios que não encontram quem queira ser síndico.

A demanda por essa função tem crescido devido à falta de tempo, de interesse ou até de capacidade dos moradores em se tornarem síndicos, principalmente nos condomínios comerciais (SCHWARTZ, 2013). Uma pesquisa realizada pelo portal Síndiconet⁴⁴ em 2015, revelou, que em cinco anos, o percentual de síndicos profissionais nos condomínios de São Paulo subiu de 5% para 28%. A mesma pesquisa levantou a média salarial destes profissionais naquele ano:

Gráfico 4 - Remuneração do Síndico Profissional em São Paulo, em 2015 (em reais)



Fonte: Sindiconet (2017).

⁴⁴ Disponível em < <https://www.sindiconet.com.br>>, acesso em 26/jul/2017

Na função de síndico, o que normalmente se vê é o morador altruísta que aceita o cargo, depois de muita insistência dos vizinhos, para fazer a sua parte na contribuição para a comunidade. A inexperiência e ingenuidade são perigosas, pois ser o responsável pelo empreendimento exige mais do que participação: tomar decisões, ser constantemente inquirido pelos moradores (muitas vezes em horários inconvenientes), ser observado e criticado por todos, ser mediador de conflitos e, muitas vezes, ser o gerador de conflitos ao ter de aplicar sanções aos próprios vizinhos por desrespeito às regras do regimento interno. Aquele sonho da casa própria, pode-se transformar facilmente num pesadelo, caso não se tenha habilidade política e uma boa relação de vizinhança com a comunidade.

É diante deste cenário que surge o síndico profissional. Com atuação imparcial e dirigida a resultados, este profissional normalmente possui noções de contabilidade, legislação condominial, manutenção predial e gestão de pessoas; o que tende a valorizar o empreendimento e reduzir o risco da atividade em si. Haja vista que o síndico é o responsável civil, criminal, trabalhista, tributário e ambiental pelo condomínio. O Código Civil, deixa bastante claros os deveres do síndico:

Art. 1.348. Compete ao síndico:

- I. Convocar a assembleia dos condôminos;
- II. representar, ativa e passivamente, o condomínio, praticando, em juízo ou fora dele, os atos necessários à defesa dos interesses comuns;
- III. dar imediato conhecimento à assembleia da existência de procedimento judicial ou administrativo, de interesse do condomínio;
- IV. cumprir e fazer cumprir a convenção, o regimento interno e as determinações da assembleia;
- V. diligenciar a conservação e a guarda das partes comuns e zelar pela prestação dos serviços que interessem aos possuidores;
- VI. elaborar o orçamento da receita e da despesa relativa a cada ano;
- VII. cobrar dos condôminos as suas contribuições, bem como impor e cobrar as multas devidas;
- VIII. prestar contas à assembleia, anualmente e quando exigidas;
- IX. realizar o seguro da edificação.

Para Câmara (2010) esta enumeração não é exaustiva, podendo a convenção estabelecer outros. Ele cita Andrea Penna⁴⁵ na síntese dos dez mandamentos do síndico, no seu dia-a-dia:

1. manutenção e conservação dos elevadores;
2. manutenção e conservação dos serviços hidráulicos e elétricos (bombas e ejetores, casa de força e de máquinas);
3. conservação da portaria social e principalmente a de serviço;

⁴⁵ Revista “Síndico” da APSA, nº 58.

4. manutenção de um fundo de reserva, para evitar as constantes cobranças de taxas extras;
5. se a administração for direta, não se esquecer do recolhimento das obrigações sociais de seus empregados, das contas de água, luz, esgoto, força, telefone e gás, nas datas de seus vencimentos;
6. realizar periódicas reuniões condominiais para discutir com os condôminos os problemas que porventura existirem;
7. se houver necessidade de obras, pinturas ou reparos de fachadas ou outras, desde que aprovadas em assembleia, constituir uma comissão de obras para executar e administrar os serviços, sob sua orientação;
8. zelar pela segurança dos moradores, instalando, se necessário, porteiros eletrônicos, centrais de portaria, interfones e vigias noturnos;
9. não se esquecer dos seguros obrigatórios e não obrigatórios, como incêndio, responsabilidade civil, garagista, etc.;
10. realizar a assembléia geral para a prestação de contas, findo o exercício, após a aprovação pelo conselho consultivo.

Câmara (2010) ainda acrescenta os cuidados especiais com a prevenção de incêndio, o que implica revisão periódica das mangueiras, *sprinklers*, portas corta-fogo, escadas, extintores, o treinamento de empregados e a orientação aos moradores. Ele também destaca o controle de pragas das áreas comuns e a guarda de toda a documentação para eventual verificação contábil.

Segundo Schwartz (2013), esse item do trabalho evidencia que administrar condomínios não é uma atividade fácil, exigindo atualização constante e cumprimento de normas, que visam evitar, entre outras consequências, ações trabalhistas e riscos de acidente. O síndico, como representante legal do condomínio, poderá ser acionado judicialmente quando não cumprir com as determinações legais (obrigação de fazer). Ela ainda complementa com as principais responsabilidades que recaem sobre ele:

Responsabilidade civil – Os artigos mais importantes que constam no Código Civil são:

- Art. 186 – Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.
- Art. 187 – Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes.
- Art. 667 – O mandatário é obrigado a aplicar toda sua diligência habitual na execução do mandato, e a indenizar qualquer prejuízo causado por culpa sua ou daquele a quem substabelecer, sem autorização, poderes que devia exercer pessoalmente.
- Art. 927 – Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo.

Responsabilidade penal – Os principais artigos do Código Penal são:

- Art. 13 – O resultado, de que depende a existência do crime, somente é imputável a quem lhe deu causa. Considera-se causa a ação ou omissão sem a qual o resultado não teria ocorrido.
- Art. 132 – Expor a vida ou a saúde de outrem a perigo direto e iminente: [...].

3.3.1.1 Funções da Atividade de Administração Condominial

A extensa normativa vista até agora mostra que é praticamente impossível administrar um condomínio estritamente dentro da lei sem lançar mão de serviços especializados como: assessoria jurídica, assessoria contábil-financeira, dentre outros. Com isso, o segmento impulsiona outras atividades que influenciarão diretamente na caracterização das empresas competidoras deste mercado. A ilustração a seguir lista algumas delas:

Figura 11 - Mercados que orbitam a Administração Condominial



Fonte: elaborado pelo autor.

4 METODOLOGIA

Dentre várias questões surgidas na apresentação deste trabalho, sobressai a central: como as empresas administradoras de condomínio competem entre si no mercado de Salvador e região metropolitana? Responder a essa indagação é caminhar para o objetivo principal: pesquisar a prática estratégica e o ambiente competitivo do setor de administração de condomínios. São lacunas de conhecimento mercadológico de relevância para as ciências sociais aplicadas, uma vez que desbrava um tema empírico e muito pertinente para a ciência da administração – a prática competitiva de empresas administradoras de condomínio; relevante para a economia brasileira, uma vez que parcela expressiva do PIB de serviços se destina para a operação e manutenção dos condomínios; e importante socialmente para grande parte da população, que vive e trabalha em condomínios e é, portanto, impactada diretamente pelos serviços prestados por este setor.

Para investigar este conteúdo, foram necessários 3 diferentes métodos de observação científica:

- a) **Análise documental** sobre dados secundários – para dimensionamento do setor
- b) **Questionário** enviado para síndicos e gestores de condomínio – para pesquisa sobre as características do mercado consumidor.
- c) **Entrevista** com os gestores das principais administradoras de condomínio – para identificação da competitividade, das práticas estratégicas e os parâmetros de desempenho do setor.

4.1 ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS

De acordo com Gil (2002), a pesquisa documental apresenta algumas vantagens por ser “fonte rica e estável de dados”: não implica altos custos, não exige contato com os sujeitos da pesquisa e possibilita uma leitura aprofundada das fontes. Ela é semelhante à pesquisa bibliográfica, segundo o autor, e o que as diferencia é a natureza das fontes, sendo material que ainda não recebeu tratamento analítico, ou que ainda pode ser reelaborado de acordo com os objetivos da pesquisa.

As fontes a serem pesquisadas para desenho do cenário mercadológico se dividem em três: 1) JUCEB – Junta Comercial do Estado da Bahia, 2) Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A., 3) CRA - Conselho Regional de Administração.

4.2 QUESTIONÁRIO

As chamadas “entrevistas estruturadas” são elaboradas mediante questionário totalmente estruturado, ou seja, é aquela onde as perguntas são previamente formuladas e tem-se o cuidado de não fugir delas. O questionário é muito utilizado nos censos como, por exemplo, os do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), nas pesquisas de opinião, nas pesquisas eleitorais, nas pesquisas mercadológicas, pesquisas de audiência, etc. (BONI; QUARESMA, 2005).

Este instrumento de coleta é alicerçado em uma relação fixa de perguntas, que são aplicadas na mesma ordem a todos os entrevistados, que geralmente são em grande número. Entre as grandes vantagens desse tipo de entrevista está a possibilidade de tratamento quantitativo dos dados, a sua rapidez e o fato de não exigir grande conhecimento dos entrevistadores, implicando em custos relativamente baixos. Elas permitem a análise estatística dos dados, pois as respostas obtidas são padronizadas; contudo, não permitem uma análise dos fatos com maior profundidade (GIL, 2008).

No questionário, o entrevistador se orienta por um roteiro pré-definido, segue a utilização de um formulário, conforme planejamento. É utilizado em casos que se deseja respostas para as mesmas perguntas, a fim de compará-las (LAKATOS; MARCONI, 2010).

O roteiro a aplicado nesta pesquisa foi enviado a aproximadamente 1500 condomínios de Salvador, seja diretamente, através de redes sociais digitais, ou indiretamente, através da lista de distribuição das empresas administradoras de condomínio entrevistadas. Não é possível determinar com exatidão o número de destinatários, pois não há garantia de recebimento do questionário pelos condomínios, do engajamento dos seus gestores, tampouco do comprometimento das empresas administradoras em encaminhá-lo para a sua base de clientes. Ele se propôs a responder às indagações dos dois primeiros objetivos específicos: 1) caracterizar o segmento de mercado; 2) analisar as condições de competitividade do setor; além de validar os indicadores de desempenho das empresas entrevistadas.

Para fins de estudo da evolução do setor e suas características, foram utilizados dois métodos. O primeiro deles é a análise documental dos dados fornecidos pelas concessionárias

de luz a água (dados dos clientes - condomínios) e pela JUCEB (dados dos vendedores – empresas de administração). O segundo é um questionário direcionado aos gestores de condomínio (síndicos e gerentes prediais), baseado na classificação de Rosenberg e Corgel (1990); Chinloy e Maribojoc (1998); Sirmans et al. (1999) obtidos através da consulta à pesquisa de Yip, Chang e Hung (2007), que foi refletida nas questões 9 a 16 do Apêndice IV – 0, e visa caracterizar o mercado consumidor e as razões que o levam a escolher as diversas formas de administração. O resultado é um conjunto de seis variáveis independentes:

1. Preço do imóvel por m² do condomínio
2. Porte do condomínio⁴⁶ (baixo padrão – até 5 andares, médio padrão – entre 6 e 12 andares, e alto padrão – acima de 12 andares e condomínios-clubes)
3. Porcentagem de áreas comuns sobre toda a propriedade (indica o valor do empreendimento, quanto maior esse percentual, maior o valor)
4. Idade da construção (a partir da data do seu habite-se)
5. Densidade habitacional (número de apartamentos por bloco)
6. Senso de coesão comunitária (um escore de 1 a 5), arbitrado pelos respondentes.

Para que seja possível obter a quantidade de condomínios que efetivamente poderiam contratar uma empresa administradora a partir desta análise quantitativa, é preciso um mínimo de respondentes oriundo da região onde foi definido o recorte geográfico. Para isso, seria necessário um mínimo de 373 respondentes, para atingir um nível de confiança de 90% com erro amostral de 5%.

Equação 1 - Cálculo do mínimo de respondentes ao questionário

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n - amostra calculada = 373

N - população (12.479)

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento (90%)

e - erro amostral (5%)

Fonte: Santos (2018).

⁴⁶ A classificação do padrão do imóvel pela quantidade de pisos do edifício não se aplica completamente aos edifícios residenciais de Salvador, uma vez que a altura máxima (gabarito) permitida pelo PDDU (plano diretor de desenvolvimento urbano) limita em poucos andares as edificações próximas à orla e ao aeroporto, resultando em condomínios baixos, mas de altíssimo padrão. Nota do autor.

Para fins de análise das condições de competitividade do setor, além da análise documental já citada (basicamente para obtenção da concentração de mercado, ou seja, número de empresas / mercado consumidor), serão consultadas as respostas às questões 16 a 34 do Apêndice IV – Seção 2, inspiradas na literatura de Porter (1991), Chan e Mauborgne (2015), Schwartz (2013) e Zangari (2007). Elas objetivam obter os tipos de gestão nos condomínios, os serviços oferecidos, o grau de satisfação, os serviços desejados e os critérios de compra do cliente (condomínios).

Finalmente, para mapear os indicadores de desempenho de empresas administradoras de condomínio, foram utilizadas tanto questões da entrevista como do questionário, uma vez que esse último irá obter a opinião dos condomínios sobre desempenho dos serviços das respectivas administradoras. A fundamentação destas questões partiu principalmente da literatura de Grönroos (2003), Kotler e Keller (2012), Schwartz (2009), Chan e Mauborgne (2015). As questões relativas a este objetivo são as de número 29 a 59, e se encontram no Apêndice IV – seções 4, 5 e 6.

Quadro 15 - Seções do questionário para caracterização do mercado consumidor

Instrumento de coleta de dados	Objetivos
Questões 9 a 16 do Apêndice IV – Seção 1.011	caracterização dos tipos de condomínios
Questões 16 a 32 do Apêndice IV – Seção 1.012	Levantar as condições de competitividade do setor
Questões 33 a 43 do Apêndice IV – Seção 1.013	FCS em condomínios; mapa dos indicadores de desempenho das empresas

Estimativa: 1500 condomínios respondentes

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3 ENTREVISTAS

A forma de entrevistas semiestruturadas associa perguntas dos tipos abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O entrevistador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O pesquisador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha se desviado do tema ou tenha dificuldades com ele. Essa

forma de entrevista é muito utilizada quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, garantindo, dessa forma, que os objetivos sejam alcançados (BONI; QUARESMA, 2005).

Nesta pesquisa, as entrevistas foram dirigidas aos executivos das empresas administradoras de condomínio, com o objetivo de descobrir se há práticas estratégicas que justifiquem a liderança ou o *market-share* daquela empresa, quais são essas práticas, quais os indicadores de desempenho usados e qual o desempenho financeiro da companhia. Consistiu numa entrevista estruturada presencial às maiores empresas do setor na Região Metropolitana de Salvador, na qual foi preenchido um roteiro on-line de entrevista (cuja URL foi <https://administradoras.questionpro.com>), na presença do entrevistado, com questões abertas e fechadas. As entrevistas se destinaram à caracterização do mercado produtor.

Foram entrevistadas as seguintes empresas (em ordem de porte):

1. Grupo Solução & CIA (<http://gruposolucaoecia.com.br/>)
2. Logoserv (<http://www.logoserv.com.br/>)
3. ACS Condomínios (<http://www.acscondominios.com.br/>)
4. Otimize (<http://www.otimize.adm.br/>)
5. AC Condominial (<http://acondominial.com.br/>)
6. RANE (<https://www.raneadm.com.br/>)
7. BLIC (<https://www.bittencourtlopesimoveis.com.br/administracao-de-condominios/>)

As empresas Global (GMP Properties S/A – <http://www.gmpsa.com.br>), Grupo Gold (<http://www.ggold.com.br>), APSA (<https://www.apsa.com.br>) e ENASHOPP (<http://enashopp.com.br>) – também relevantes neste mercado, não responderam ou se recusaram a participar da pesquisa.

Para fins de estudo da evolução do setor e suas características, foram consideradas as questões 1 a 16 do Apêndice V – seções 1 e 2, que visam identificar e caracterizar cada empresa entrevistada. A literatura de Porter (1991), Kaplan (1997) e Kherwald (1999) foi a base teórica.

Com objetivo de analisar as condições de competitividade do setor, foram utilizadas as questões 17 a 33 do roteiro de entrevistas localizado no Apêndice V – seção 3. Ainda baseadas na literatura de Porter (1991) e Kherwald (1999), elas procuram obter a influência das cinco forças sobre as empresas administradoras.

Para estudar os segmentos do mercado e suas características, foram utilizadas as questões 34 a 42 do roteiro de entrevistas, localizado no Apêndice V – seção 4. Inspiradas na

literatura de Chan e Mauborgne (2015), Quinello e Nicoletti (2006) e Zangari (2007), elas procuram levantar as fronteiras do mercado e o posicionamento da empresa neste segmento.

Por sua vez, as questões 43 a 49 do roteiro de entrevistas, localizado no Apêndice V – seção 5, foram aplicadas a fim de identificar as empresas líderes e as razões estratégicas da sua liderança. A fundamentação para estas questões partiu da literatura de Porter (1991), Simon (2003), Grönroos (2003), Kotler e Keller (2012) e Evans (2013).

Para fins de análise dos processos de gestão das empresas, foram consideradas as questões 50 a 60 do roteiro de entrevistas localizado no Apêndice V – seção 6. Elas objetivam verificar a natureza da gestão, organograma, cadeia de valor, e outras práticas e processos existentes. A consulta aos escritos de Lethbridge (1997), Porter (1989), Grönroos (2003), Kotler e Keller (2012), Evans (2013) e Santos (2009) foram fundamentais para a sua montagem.

Finalmente, para mapear os indicadores de desempenho de empresas administradoras de condomínio, foram utilizadas tanto questões da entrevista (61 a 66 do Apêndice V – seção 7), além do questionário (39 a 59 do Apêndice IV – seções 6 e 7, já citado anteriormente), haja visto que o primeiro irá obter a percepção das empresas sobre desempenho dos próprios serviços prestados aos condomínios. O encontro desses dois dados diz até que ponto as empresas estão acertando ou errando ao atender o cliente. A fundamentação destas questões partiu da literatura de Kotler e Keller (2012), Evans (2013), Kaplan e Norton (1997), Schwartz (2009) e Quinello e Nicoletti (2006).

Quadro 16 - Seções do roteiro de entrevista para análise das empresas administradoras

Instrumento de coleta	Objetivos
Questões 1 a 15 do Apêndice V – Seção 1	Evolução do setor e suas características;
Questões 16 a 31 do Apêndice V – Seção 2	Análise de competitividade do setor;
Questões 32 a 44 do Apêndice V – Seção 3	Identificar os segmentos de mercado e suas características;
Questões 45 a 50 do Apêndice IV – Seção 4	Empresas líderes e razão estratégica da sua liderança;
Questões 51 a 60 do Apêndice V – Seção 5	Natureza da gestão, organograma, cadeia de valor, e outras práticas e processos existentes.
Questões 62 a 64 do Apêndice V – Seção 6	Mapear os indicadores de desempenho de empresas administradoras de condomínio

Fonte: elaborado pelo autor.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

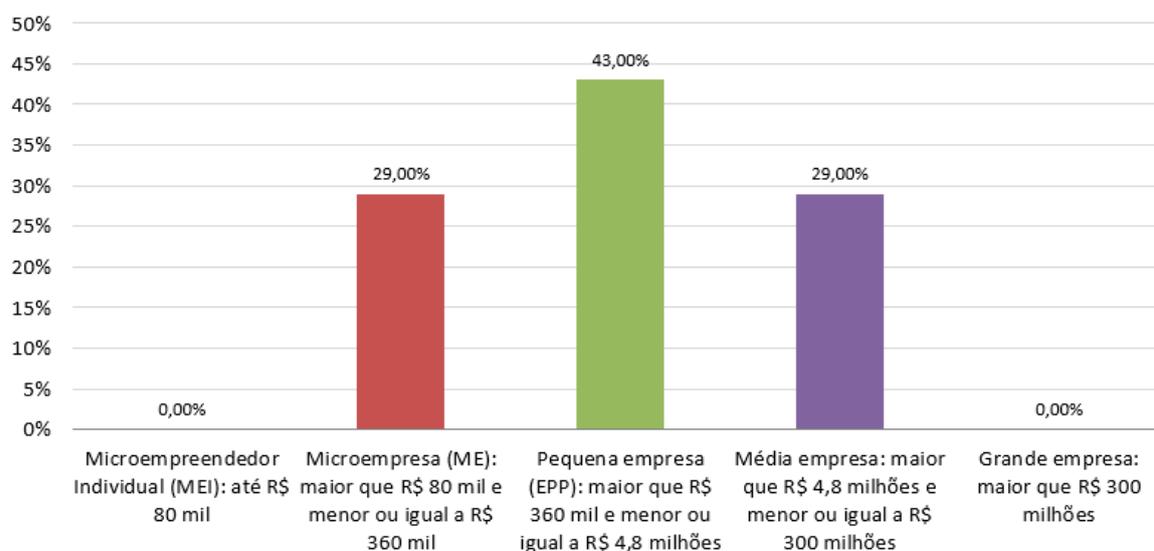
5.1 CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE CONDOMÍNIOS EM SALVADOR

5.1.1 Perfil das Empresas Administradoras de Condomínios

A pesquisa mostrou que as empresas administradoras de condomínio têm um perfil bastante peculiar. Das sete maiores empresas entrevistadas, 6 estão entre as maiores do mercado baiano. São normalmente classificadas pelo tamanho da carteira de clientes e pelo portfólio de serviços que oferecem. Poucas empresas atendem à nichos específicos de mercado. A experiência é um fato marcante: a média de idade é 18 anos; sendo que dentre as entrevistadas, nenhuma tem menos de 12 anos de fundação. Os gestores têm em média 45 anos, todos são graduados, mas a maioria (57,14%) possui especialização. A grande maioria são sociedades limitadas (85,71%), de natureza familiar tradicional⁴⁷ (83,33%), formada por irmãos ou primos (50%) e gestão centralizada (60%).

Das empresas entrevistadas – que estão entre as maiores empresas do setor, duas são microempresas (faturamento entre R\$ 80 mil e R\$ 360 mil), três são pequenas empresas (faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões) e duas são médias empresas (faturamento entre R\$ 4,8 mi e R\$ 300 milhões), como é possível observar no gráfico abaixo:

Gráfico 5 - Porte das Administradoras de Condomínio Entrevistadas



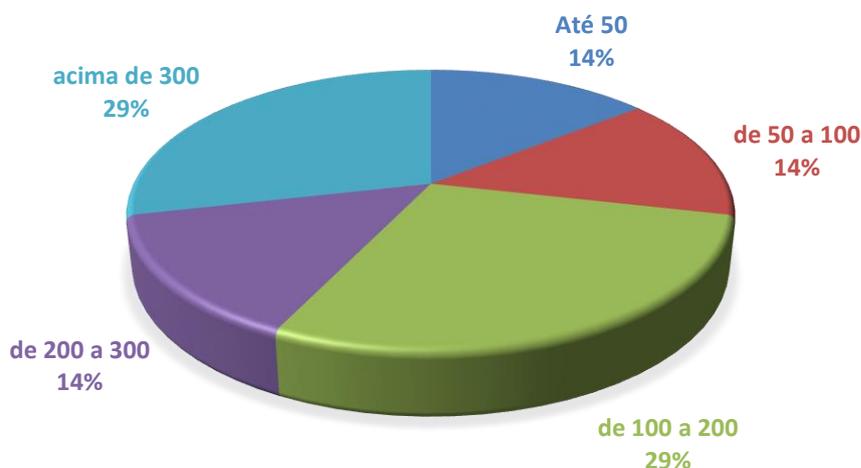
Fonte: elaborado pelo autor.

⁴⁷ Conforme definição de Lethbridge (1997), vide p.58

A quantidade de competidores foi fornecida pelos números da JUCEB (Junta Comercial do Estado da Bahia) que revelou a impressionante quantidade de 475 empresas soteropolitanas registradas no órgão (664 no estado da Bahia). Ainda que a maioria dos gestores entrevistados acreditem que hajam menos de 120 em operação na cidade (o número de empresas com registro no CRA – Conselho Regional de Administração foi de apenas 108 em todo o estado). O alto número de empresas administradoras de condomínio, juntamente com o quantitativo de condomínios obtido (12.479 em Salvador e região metropolitana), e a opinião dos gestores sobre as características do mercado, remetem ao conceito de Porter sobre mercados fragmentados: aqueles em que nenhuma empresa detém relevante fatia do mercado e é capaz de influenciá-lo. (Porter, 1991).

Por outro lado, o tamanho médio obtido da carteira de clientes (condomínios) das maiores empresas administradoras foi de 205. Números expressivamente maiores do que a média obtida com os dados do setor (26 contratos por empresa administradora), permitido assim afirmar que a estrutura deste setor se posiciona entre uma concorrência monopolística e uma concorrência perfeita, com tendência para esta última. Lembrando a definição de Pindyck e Rubinfeld (2006): é um mercado onde há muitas empresas, a entrada de novas não é impedida, mas os produtos são diferenciados, e a quantidade de poder de monopólio que a empresa exerce depende de seu sucesso na diferenciação do seu produto em relação às demais. No gráfico abaixo, tem-se a porcentagem de empresas com cada montante de contratos, divididas da seguinte forma: 1) até 50 contratos; 2) entre 50 e 100 contratos; 3) entre 100 e 200 contratos; 4) entre 200 e 300 contratos; 5) acima de 300 contratos.

Gráfico 6 - Estimativa de contratos de administração de condomínio entre as empresas entrevistadas



Fonte: elaborado pelo autor.

Apesar, de praticamente todos gestores terem fornecido o número exato de contratos da sua carteira, os mesmos foram aproximados para as respectivas faixas, em degraus de 25 contratos.

5.1.2 Fronteiras do Setor de Gestão de Condomínios

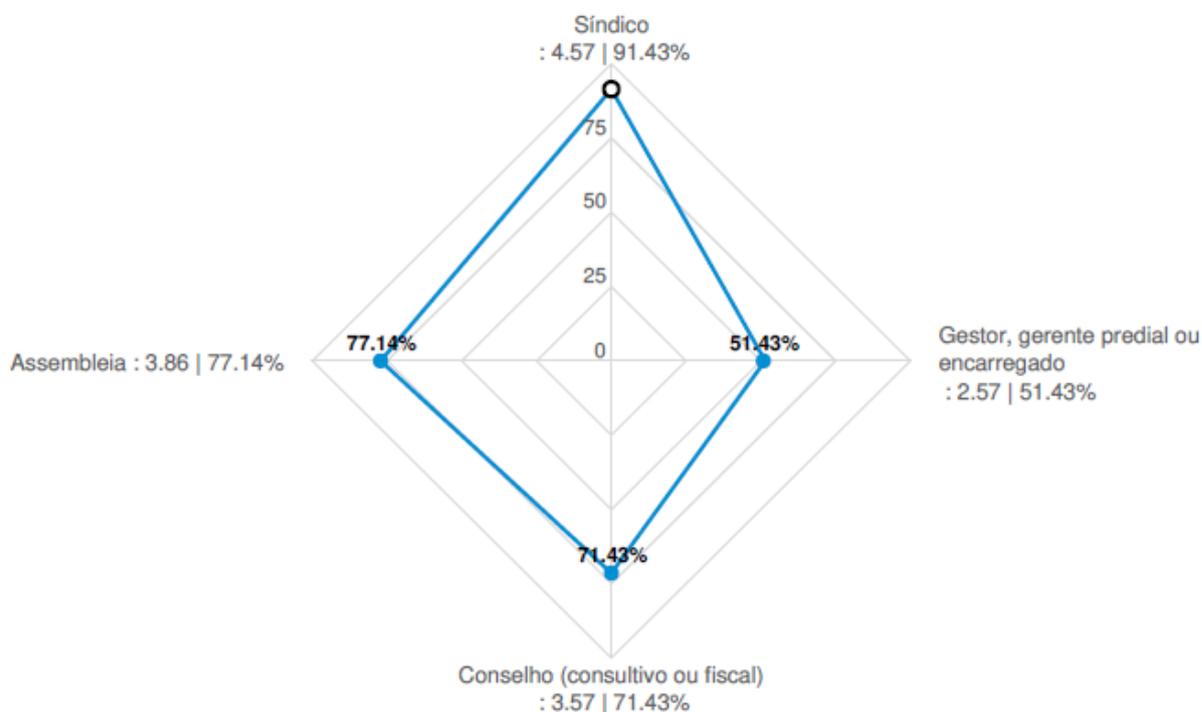
Inspirado na teoria de Kim e Maugbourgne (2015), o levantamento sobre as fronteiras do mercado a partir da pesquisa (respostas às questões 37 a 44) foi crucial para detalhar o perfil do setor de administração de condomínios, e é o ponto de partida para a análise dos segmentos de mercado que possibilitam comparar as funcionalidades oferecidas pelas empresas com o que o mercado efetivamente valoriza.

Primeira Fronteira - Setores Alternativos: contabilidade empresarial; embora não haja nenhum outro setor que ofereça a amplitude da gestão condominial.

Segunda Fronteira – Grupos Estratégicos do Setor: estão segmentados em: 1) empresas que realizam o serviço básico (assessoria contábil-financeira-administrativa); 2) empresas que terceirizam mão-de-obra; 3) empresas que fazem supervisão de campo e compras; e, de forma transversal, existem empresas que oferecem o serviço de síndico profissional em todas as três categorias anteriores. Segundo as entrevistadas, subindo a escala de ofertas, os clientes pagariam mais para obter serviços mais completos, sofisticados e atendimento personalizado. Por outro lado, descendo nesta escala, eles pagariam menos (reduzindo o grau de sofisticação do serviço ou até partindo para a contratação exclusiva do serviço contábil-financeiro) em função de dificuldades financeiras do empreendimento.

Terceira Fronteira – Cadeia de Compradores: de acordo com a maioria das empresas administradoras de condomínio entrevistadas, o foco da venda deste serviço é o síndico. A assembleia ganhou grande importância apenas pelo seu poder de validação, porém todas foram unânimes ao afirmar que: uma vez escolhida pelo síndico e validada pelos conselheiros, dificilmente a assembleia altera a indicação de uma empresa. Os proprietários, locatários e funcionários estão em segundo plano nas apresentações da oferta, como é possível ver no gráfico radar seguinte, onde o peso de cada componente na decisão de compra aumenta do centro para as extremidades da figura.

Gráfico 7 - Importância dos participantes da cadeia de compradores dos serviços de administração condominial



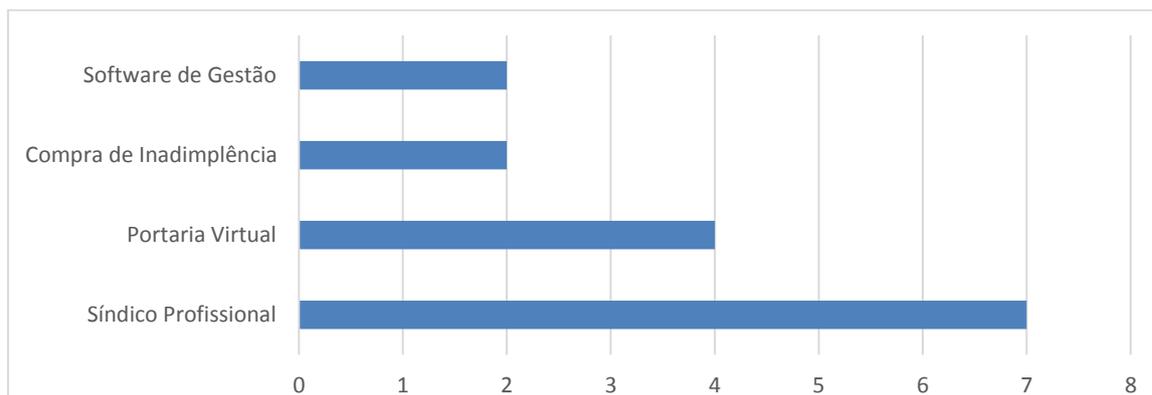
Fonte: Elaborado pelo autor

Quarta Fronteira – Ofertas de Produtos e Serviços: de acordo com o relato dos entrevistados, o contexto de utilização do serviço de administração de condomínio se resume nas principais queixas do síndico. Antes de iniciar o contrato – período final das negociações, ele alega falta de itens básicos e erros operacionais das outras administrações (balancetes, boletos, prestação de contas). Durante a prestação do serviço, após as pendências básicas terem sido sanadas, ele questiona itens mais complexos como: alteração ou registro de convenção, regimento interno, renovação das licenças obrigatórias, manutenção, passivo trabalhista, etc. Finalmente, após a realização do serviço (no encerramento do contrato) ele reclama do preço, a fim de renegociar o valor do contrato ou justificar o encerramento do mesmo para substituição por outra empresa.

Quinta Fronteira – Apelos funcionais versus emocionais. O setor de administração de condomínio compete com base em apelos funcionais, mas são os apelos emocionais que fecham a venda. A maioria das empresas administradoras fecharam os seus setores de venda, pois notaram que a venda por indicação (boca-a-boca) é muito mais eficiente. Outra observação importante é que síndicos mais antigos (por exemplo: aposentados) querem mais atenção da empresa (mimos), enquanto síndicos mais jovens cobram resultados. Apenas duas empresas alegaram que os apelos funcionais (funcionalidades e desempenho) são preponderantes na venda deste serviço.

Sexta Fronteira – Tendências de Mercado. Foi solicitado à todas as empresas administradoras que citassem três tendências de mercado decisivas para o negócio, que fossem irreversíveis e quem seguem uma trajetória clara. A análise de conteúdo sobre as respostas resultou em: síndico profissional, compra de inadimplência, portaria virtual (ou remota), e software de gestão e comunicação para os condomínios.

Gráfico 8 - Tendências do Setor de Administração de Condomínios



Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.3 Perfil do Mercado Consumidor (condomínios)

A pesquisa revelou que estas empresas, em geral, classificam os seus clientes (condomínios) com base no número de unidades (condomínios pequenos, médios e grandes) e em função do perfil econômico dos proprietários (classes A, B e C). Outras variáveis também são levadas em conta como o número de funcionários, o bairro de localização (que remete ao perfil econômico), número de áreas comuns e arrecadação mensal do condomínio (ou a cota de condomínio). Neste quesito, não foi possível perceber preocupação das empresas em caracterizar o nicho consumidor, mas tão somente em dimensionar o valor do serviço a ser prestado para cada cliente.

Os gestores das empresas administradoras foram questionados sobre a classificação informal dos tipos de condomínio considerados para precificação dos honorários do serviço. O objetivo era obter a categorização utilizada na prática e validar a classificação da Yip, Chang e Hung (2007), que aborda um número maior de parâmetros. Nesse caso apenas os indicadores “desenvolvimento habitacional” e a “densidade habitacional” são levados em conta, embora os parâmetros “taxa média de administração” e “porcentagem da área comum sobre a área total” também sejam indicativos de “perfil econômico” conforme pode-se verificar na figura e tabela seguintes:

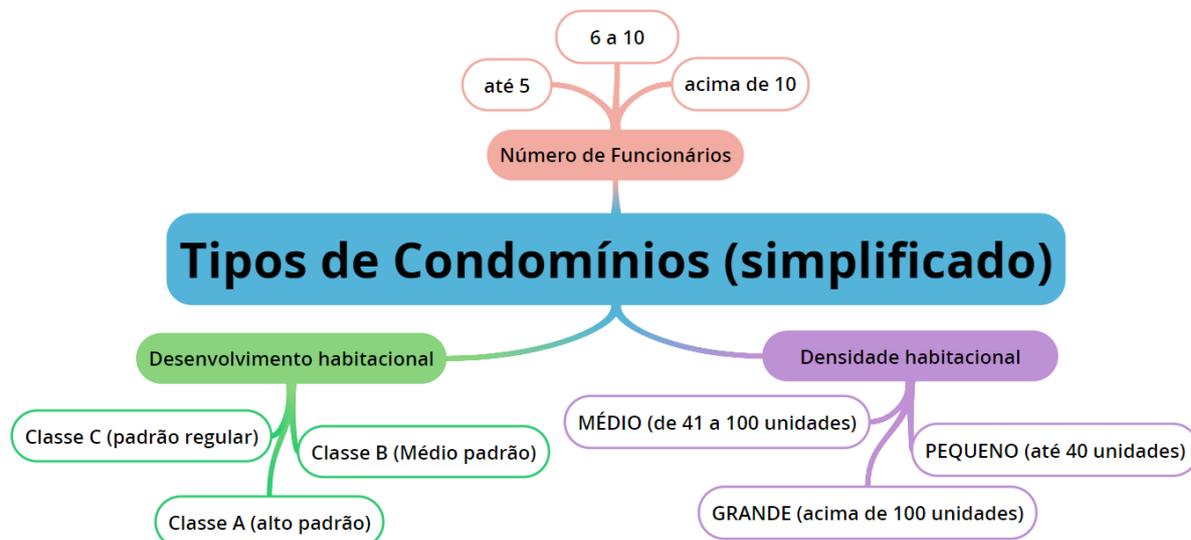
Figura 12 - Parâmetros de Condomínios



Fonte: elaborado pelo autor com base na classificação de Yip, Chang e Hung (2007)

Desta forma, com base nas respostas dadas pelas empresas administradoras, embora não houvesse um consenso, foi possível montar um mapa mental com as classificações mais frequentes, associando, quando possível, os exemplos de empreendimentos reais. Na ilustração abaixo, fica claro que a classificação informal dos condomínios pelas empresas administradoras se aproxima da taxonomia proposta por Yip, Chang e Hung (2007), utilizada em análises quantitativas, a fim de verificar quais os modelos de administração mais prováveis que cada tipo de condomínios irá adotar (autogestão, empresa administrador ou síndico profissional).

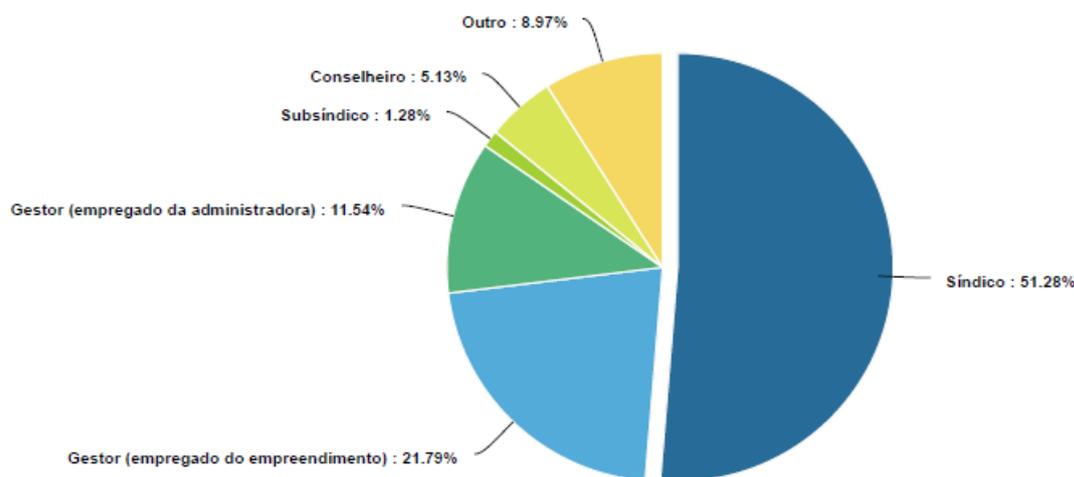
Figura 13 - Classificação dos Condomínios pelas Administradoras



Fonte: elaborado pelo autor

Seguindo com a análise descritiva dos dados, o perfil obtido dos respondentes ao questionário foi: homem (57,5%), de 35 a 44 anos (40%), síndico (49,4%), graduado (42,5%), com experiência de 1 a 3 anos no condomínio em que atua. O gráfico abaixo indica aos percentuais de cada função.

Gráfico 9 - Cargo dos Respondentes do Questionário

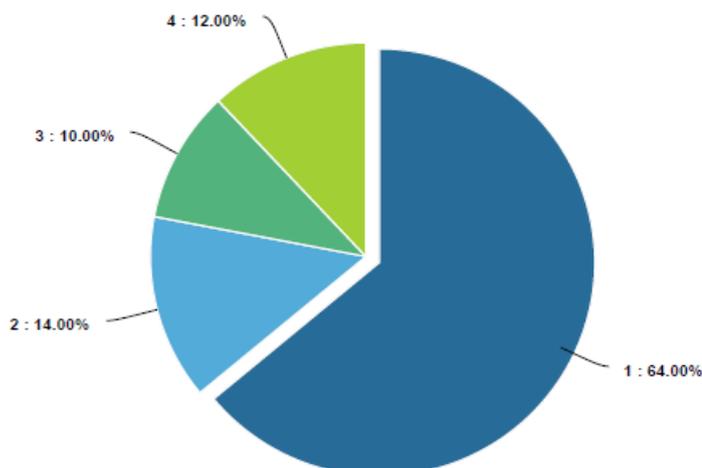


Fonte: elaborado pelo autor.

Um dado importante coletado nesta pesquisa foi o “índice de coesão comunitária”. Uma variação do “índice de coesão social” de Émile Durkheim, cujo principal interesse era desvelar os fatores que possibilitam a coesão (unidade, estabilidade) e a permanência (ou continuidade) das relações sociais ao longo do tempo e de gerações. Neste caso específico, o índice de coesão comunitária é formado por outros fatores: 1) quantidade de ações e eventos comunitário; 2) índice de participação nestes eventos; 3) índice de participação em assembleias; e 4) empatia e cortesia entre os moradores.

No gráfico a seguir, a escala do índice de coesão comunitária varia de 1 (baixo) a 5 (alto), onde: 1 significa um condomínio desagregado, com alto índice de desordem social e desrespeito às regras e aos vizinhos, e baixa participação política; e 5 significa um condomínio unido, de clima organizacional harmônico, onde reina o respeito e cordialidade e há alta participação da comunidade nas decisões. Vê-se baixo que, além de nenhum condomínio alegou ter índice 5 (a melhor classificação), a maioria confessou ter índice 1. O baixo índice de coesão da grande maioria dos condomínios ilustra o que já era senso comum: a realidade de isolamento cada vez maior nos condomínios e a grande demanda por gestão participativa e controle social nestas comunidades.

Gráfico 10 - Índice de Coesão Comunitária dos Condomínios Respondentes



Fonte: elaborado pelo autor.

O baixo índice de coesão da grande maioria dos condomínios ilustra o que já era senso comum: a realidade de isolamento cada vez maior nos condomínios e a necessidade crescente de gestão participativa e controle social.

5.1.4 Tamanho do Mercado Consumidor (condomínios)

O total de empreendimentos foi obtido a partir de números da concessionária de água (Embasa); a concessionária de luz (Coelba) não informou os dados solicitados. Os valores totalizam 10.557 condomínios em Salvador e 1.922 na região metropolitana, que inclui os municípios de Lauro de Freitas, Camaçari, Candeias, Dias d'Ávila, Itaparica, Madre de Deus, Mata de São João, Pojuca, São Francisco do Conde, São Sebastião do Passé, Simões Filho e Vera Cruz.

Apesar do questionário ter sido enviado a mais de 1.500 síndicos (entre listagem de e-mails de faculdades, associações, das empresas administradoras, empresas parceiras e grupos de *WhatsApp*), e as postagens terem sido vistas por mais de 5.751 pessoas (dados do aplicativo Instagram), apenas 657 acessaram a página web do questionário (<http://condominios.questionpro.com>), 246 começaram a responder, mas somente 65 o completaram até o fechamento desta seção, conforme relatório da ferramenta QuestionPro, na ilustração seguinte. Desta forma, os resultados serão apresentados pela relevância da informação, mas não servirão para a análise quantitativa.

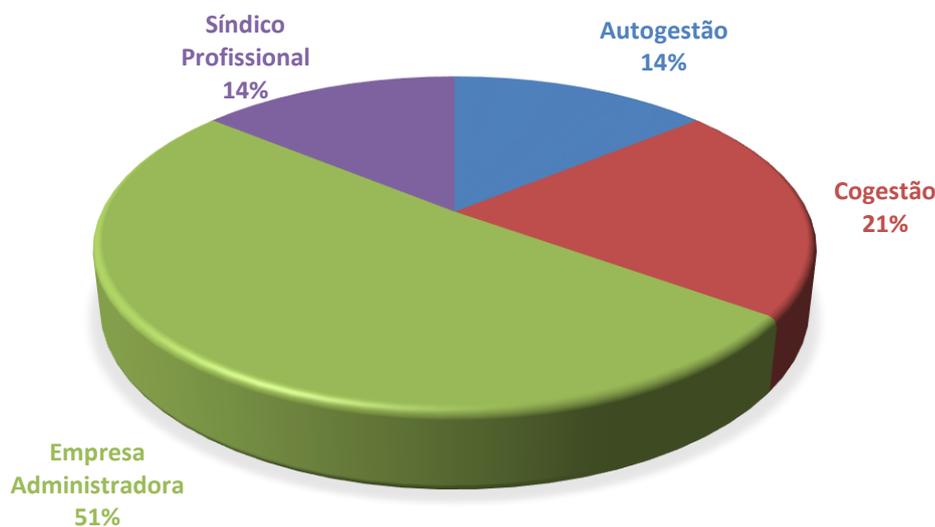
Figura 14 - Relatório de respostas ao questionário, da ferramenta QuestionPro

VIEWED 657	STARTED 246	COMPLETED 65	COMPLETION RATE 26.42%	DROP OUTS 181	TIME TO COMPLETE 14 mins
---------------	----------------	-----------------	---------------------------	------------------	-----------------------------

Fonte: elaborado pelo autor.

Um dado relevante é a proporção de condomínios para cada tipo de gestão. Esta informação permite mapear o tamanho do mercado a ser explorado. Nesta pesquisa, 21% dos condomínios contam apenas com o auxílio de contadores e 14% não possuem nenhum tipo de assessoria. Isto significa que ainda há 35% do mercado a ser explorado pelas empresas administradoras. Caso a realidade reflita a pesquisa, um total de 4.367 condomínios ainda carecem de administração profissional e podem ser objeto de expansão do setor.

Gráfico 11 - Percentual de Condomínios por Tipo de Gestão



Legenda

	Autogestão	Administração realizada pelos próprios condôminos
	Cogestão	Administração realizada pelos próprios condôminos COM auxílio de profissional externo (ex: contador)
	Empresa Administradora	A gestão operacional (contábil, financeira e administrativa) é terceirizada para uma empresa especializada
	Síndico Profissional	A gestão executiva (controle decisório) é terceirizada para um profissional ou empresa especializada. A gestão operacional também é terceirizada podendo, ou não, ser assumida pela mesma empresa ou profissional.

Fonte: elaborado pelo autor.

Nesta pesquisa foi possível verificar que os condomínios que possuem síndico profissional, também possuem empresa administradora. Essa constatação reafirma a classificação dos tipos de gestão de Yip, Chang e Hung (2007) que afirma não fazer sentido um condomínio ter o controle decisório terceirizado, mas não a gestão operacional. Seguindo esse raciocínio, pelo gráfico anterior, é possível concluir que 65% dos condomínios

respondentes possuem empresa administradora (51% + 14% dos que possuem síndico profissional).

Curiosamente, uma parcela de aproximadamente 10% dos respondentes parece ter se confundido neste questionamento. Essa verificação foi possível graças a uma pergunta intencionalmente redundante, que questiona se o condomínio possui contrato de assessoria administrativa, como se pode ver no gráfico seguinte.

Gráfico 12 - Percentual de Condomínios com Contrato de Administração Condominial



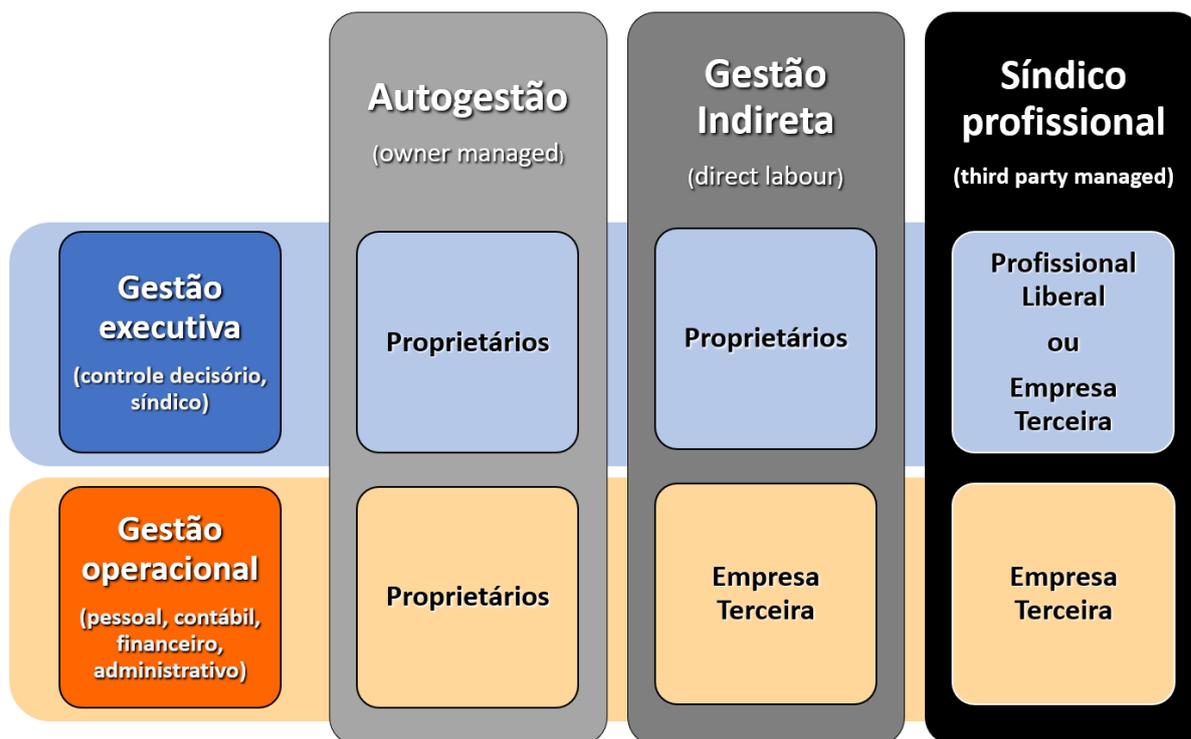
Fonte: elaborado pelo autor.

Ora, a soma do percentual dos condomínios que não possuem empresa administradora, no gráfico acima é de 25%. Valor 10% menor do que o percentual apresentado o gráfico anterior: 35% (14% da autogestão + 21% da cogestão). Esta diferença leva a concluir que 10% dos que responderam que tinham um contrato com uma empresa administradora, na questão acima, na verdade possuem contratos com escritórios de contabilidade.

O primeiro objetivo de detectar este mal-entendido é verificar se, a classificação proposta pelos autores Souza (2007) e Schwartz (2013), oriunda do mercado paulista de administração de condomínios é válida no mercado soteropolitano. O segundo objetivo é solucionar a dúvida: o serviço contábil-financeiro é um produto à parte no portfólio de serviços aos condomínios ou deve ser considerado um serviço de gestão condominial limitado em escopo? Apesar das diferenças de escopo e de registro (códigos CNAE diferentes), pelo resultado da pesquisa, o público respondente parece ter tido o segundo entendimento,

refutando a classificação proposta por Souza (2007) e Schwartz (2013). Desta forma, o autor propõe uma simplificação desta categorização para apenas três opções de tipos de gestão condominial: autogestão, gestão indireta e síndico profissional. Os serviços exclusivamente contábeis (que também são oferecidos por algumas empresas administradoras de condomínio como um serviço de portfólio reduzido) entrariam na categoria “gestão indireta” conforme ilustração a seguir:

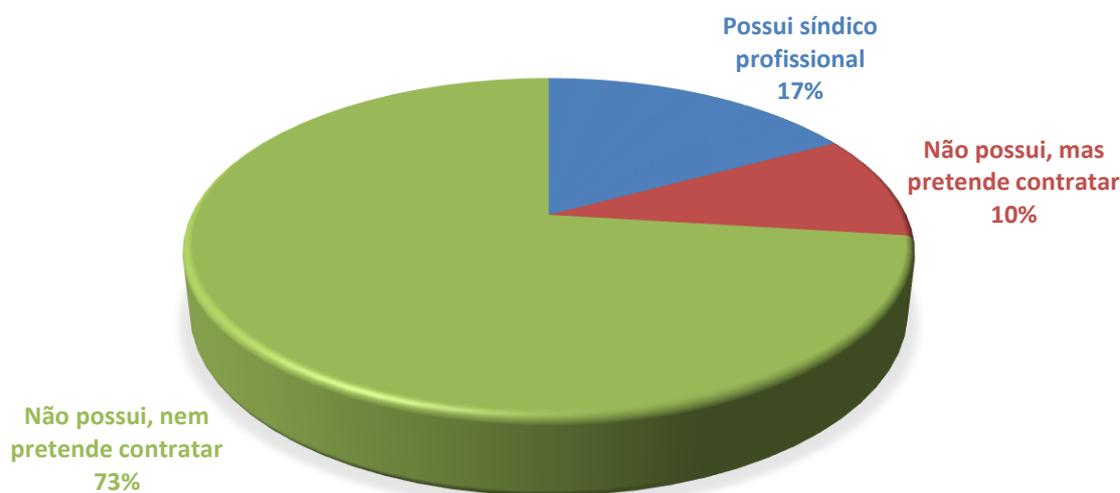
Figura 15 - Tipos de Gestão de Condomínio



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, analisando os serviços de síndico profissional, foi possível observar nesta pesquisa que apenas 10% dos gestores de condomínio respondentes informaram que pretendem contratá-lo em breve, a despeito do potencial de expansão (73% que já contratam os serviços de um empresa administradora ou escritório de contabilidade). Esta diferença pode ser ocasionada por limitações financeiras para a sua contratação ou por rejeição ao serviço: proprietários que vêm com desconfiança esta atividade, seja por falta de regulação, ausência de ferramentas de controle ou porque simplesmente ainda querem ser síndicos. O fato é que, caso o mercado acompanhe a proporção obtida na pesquisa, existe uma demanda de 1.247 condomínios que pretendem terceirizar a sua gestão executiva, ou seja, contratar um síndico profissional. A evidência está ilustrada no gráfico seguinte.

Gráfico 13 - Percentual de Condomínios com Contrato de Síndico Profissional



Fonte: elaborado pelo autor.

5.2 CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE DO SETOR

5.2.1 Barreiras de Entrada

As administradoras de condomínio foram unânimes em afirmar que quase não há barreiras de entrada para este setor: a despeito da complexidade do serviço, profissionais com um software barato e relativo conhecimento da área condominial conseguem estabelecer uma empresa. Quase não há fiscalização governamental e fornecedores sem qualquer registro competem pelos mesmos clientes. Esta situação leva a uma alta concorrência, guerra de preços e desconfiança entre os concorrentes.

As poucas barreiras mais citadas foram: conhecimentos de contabilidade e administração, aquisição de software para gestão dos condomínios, rede de relacionamento (com objetivo de alcançar os síndicos), e capital para suportar o *payback* (tempo de retorno do investimento), cujo prazo mínimo informado foi de 2 anos, podendo chegar a 4 anos.

Segundo algumas entrevistadas, o maior desafio não é entrar no mercado, mas sim se manter nele. A baixa rentabilidade exige uma quantidade mínima de clientes para manter um escritório, e o longo período de *payback* exige altos investimento para se manter no mercado até a obtenção de lucro na operação. Sem condições de captação de profissionais capacitados, a qualidade da prestação do serviço tende a cair e a empresa tende a perder cada vez mais contratos.

Em suma, com pouco capital inicial é possível entrar neste mercado para prestar os serviços básicos, sem entrar nos detalhes da qualidade e do desempenho. Este levantamento inicial reforça a teoria de Porter (1991, p. 40), que afirma que barreiras de entradas baixas criam um mercado altamente competitivo.

5.2.2 Serviços Substitutos

Praticamente, não foram identificados produtos substitutos nesta pesquisa. A administração de condomínios está no topo da complexidade de uma série de serviços que se inicia com o rateio manual das despesas em pequenos conjuntos habitacionais sem empregados, e passa pela controladoria e registros fiscais realizada por contadores. Descer esta escala de oferta para obter serviços menos sofisticados (ou seja, a contratação de contadores), segundo as empresas entrevistadas, só se justificaria pela incapacidade financeira ou inadimplência – males habitualmente resolvidos através de práticas de gestão predial e cobrança administrativa – expertise das empresas administradoras de condomínio. Ainda segundo elas, o serviço exclusivo de contabilidade atende a maior parte do mercado condominial e é o único serviço substituto, cuja tendência é desaparecer com a profissionalização do segmento.

Gráfico 14 - Produtos Substitutos da Assessoria Administrativa para Condomínios

Answer	Count	Percent	20%	40%
Um escritório de contabilidade	5	35.71%		
Um síndico profissional que fizesse a contabilidade	5	35.71%		
Uma empresa que fizesse a gestão global do empreendimento (facilities)	3	21.43%		

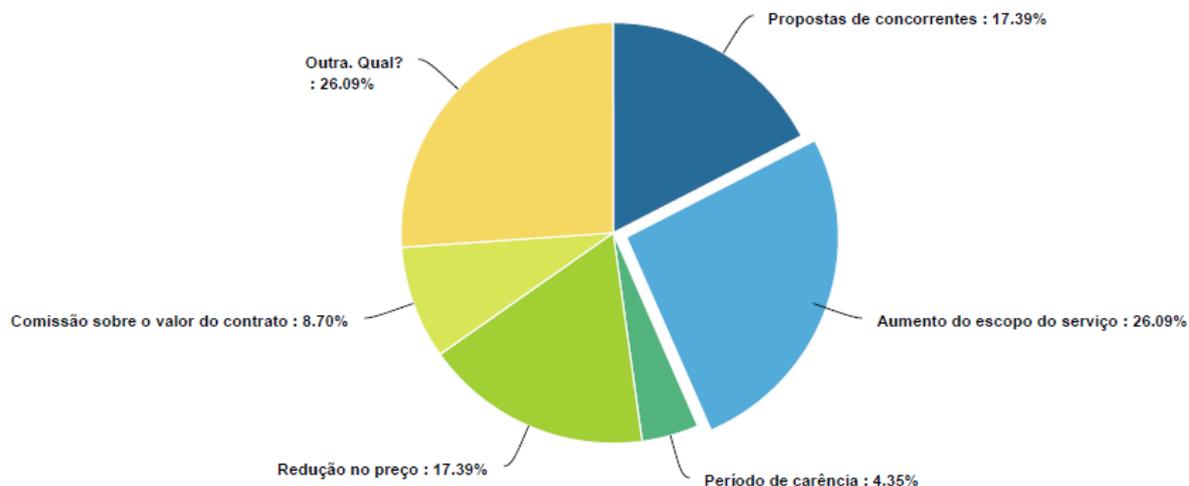
Fonte: elaborado pelo autor

5.2.3 Alto Poder de Barganha dos Clientes

A pesquisa revelou que a grande opção de empresas administradoras e a baixa fidelidade do cliente (até mesmo pela alta rotatividade dos síndicos) faz com que o poder de barganha deste último seja expressivo. Quase todas as administradoras afirmaram que há influência da concorrência na precificação da proposta, e todas concordaram que sempre há negociação de preços antes de fechar uma proposta, o que sempre leva à redução de preço ou aumento do escopo de serviços. A comparação com propostas concorrentes é uma prática

nociva gerada pelos condomínios, que transforma a concorrência em leilão reverso: quem oferece o mesmo escopo do outro pelo menor valor, ganha o serviço.

Gráfico 15 - Ferramentas de Barganhas Decisivas para o Fechamento do Contrato com os Condomínios



Fonte: elaborado pelo autor.

Entretanto, todas as empresas entrevistadas alegam ter um preço base de um salário-mínimo (R\$ 954,00). Outras admitem que podem reduzir este valor caso o empreendimento opte apenas pelos serviços contábil-financeira, como forma de enfrentar a concorrência com os escritórios de contabilidade. Segundo elas, apenas empresas com menor grau de organização, pouco conhecimento do mercado ou portfólio limitado ao serviço contábil-financeiro apelam para valores menores que este para o portfólio básico (que inclui a assessoria administrativa).

Nesta pesquisa foi possível perceber que dentre outras práticas de negociação sedimentadas no mercado (26%), algumas empresas afirmaram que jamais enviam uma proposta antes de visitar o condomínio (para melhorar a assertividade do orçamento e evitar “olheiros”). Outra ferramenta utilizada por algumas empresas administradoras é a oferta de produtos de consultoria, como vistorias, diagnósticos e outros como treinamento da equipe e *softwares* de gestão condominial.

5.2.4 Baixo Poder de Barganha dos Fornecedores

Todas as empresas entrevistadas foram uníssonas em reiterar o pouco poder de negociação dos seus fornecedores. Os exemplos mais citados foram os fornecedores de fardamentos, materiais de limpeza, serviços gráficos para impressão de relatórios, balancete e

boletos, aluguel de impressoras, suporte de TI, etc. Ainda segundo elas, apenas as empresas de *software* contábil-gerencial (ERP) possuem um médio poder de barganha face ao esforço e o risco da mudança: possíveis atrasos e perdas de dados financeiros, trabalhistas e tributários de centenas de condomínios. Ainda assim, as empresas demonstraram tranquilidade na necessidade de uma eventual troca de fornecedor. Isto se mostra aderente à argumentação de Porter (1991) que diz que “um grupo fornecedor só é poderoso se for composto por poucas companhias, se os insumos forem muito importantes e se o setor destino (administração de condomínios) não for um cliente importante” – o que, obviamente, não é o caso pelo montante de clientes cujas compras são intermediadas por elas.

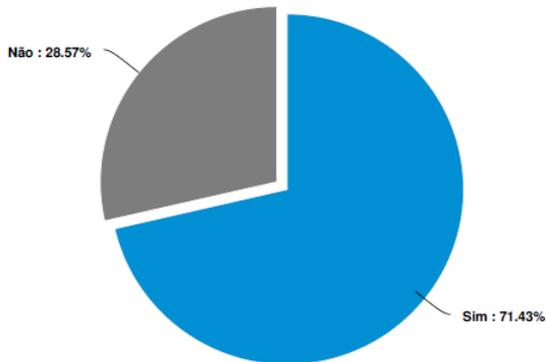
5.2.5 Grau de Rivalidade do Setor

A falta de cooperação e o excesso de desconfiança entre as empresas administradoras de condomínio foi outra constatação consonante na pesquisa. Enquanto em São Paulo, a AABIC - Associação de Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios do Estado de São Paulo – estabelece critérios e pacotes de portfólio que facilitam a precificação mínima do serviço a ser prestado, em Salvador a “guerra de preços” chega ao ponto de algumas administradoras ofertarem meses ou até um ano de carência de pagamento, na esperança de renovação do contrato após o período de “degustação” do serviço pelo empreendimento. De acordo com as empresas entrevistadas, esse cenário cria um ambiente de alto grau de rivalidade, que faz com quem muitas concessões sejam dadas aos clientes (como longos períodos de carência, ou seja, gratuidade no pagamento dos contratos) e nem sempre o preço cobre os custos das empresas.

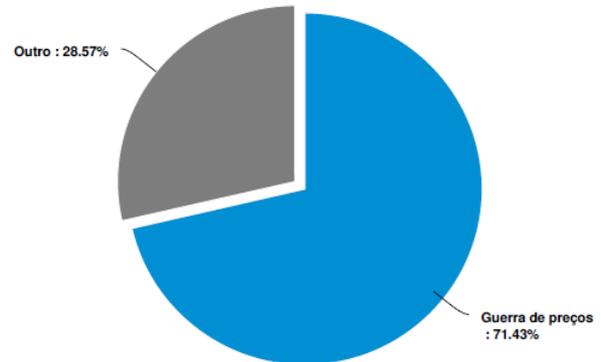
O gráfico a seguir resume a indagação aos dirigentes de empresas administradoras sobre a possibilidade de haver contratos com valor abaixo de custo (que objetivam fidelizar o cliente), e sobre as ações competitivas mais comuns, entre elas: aumento do escopo de serviços, período de carência no pagamento do contrato, oferta do serviço de compra de inadimplência (sessão de crédito de taxas condominiais), e até pagamento de comissão aos responsáveis pelo fechamento da venda.

Gráfico 16 - Respostas aos Questionamentos sobre Preço Final e Ações Competitivas mais Comuns

O preço cobrado sempre cobre os custos?



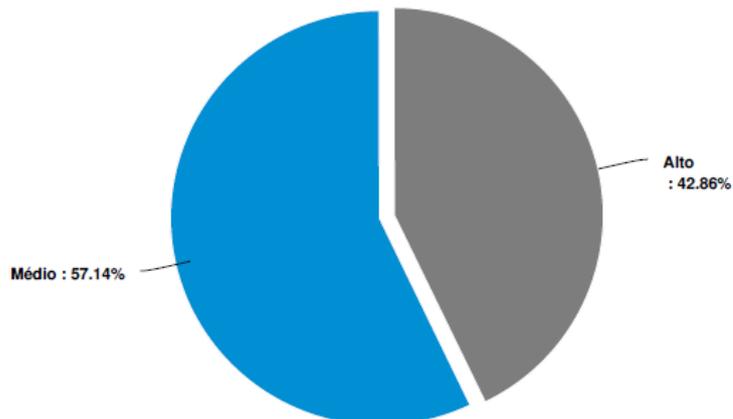
Quais as ações competitivas mais comuns?



Fonte: elaborado pelo autor.

Esta evidência obtida da pesquisa se mostra em conformidade com o conceito de Porter (1991), que afirma que a rivalidade entre os concorrentes de um setor é consequência do alto número de empresas, ausência de diferenciação no serviço e crescimento lento da indústria (poucos lançamentos imobiliários que demandem este serviço). Ele ainda acrescenta que as disputas podem se dar por guerra de preços e aumento do escopo de serviços para os clientes, diminuindo a rentabilidade de todo o mercado.

Gráfico 17 - Como as Empresas definem o Grau de Rivalidade do Setor



Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.6 Regulação Governamental

A pesquisa mostrou que a regulação governamental é fraca neste setor. Segundo as empresas administradoras de condomínio entrevistadas, embora exista regulamentação, não há fiscalização da atividade de administração em si. O número de 664 empresas ativas em toda a Bahia (registradas na JUCEB) contra apenas 108 registradas no CRA (Conselho

Regional de Administração) ilustra o descontrolo. A mesma omissão governamental é alegada no que tange à fiscalização do exercício profissional de contador – obrigatório para as empresas que exercem atividade contábil.

Entre os exemplos citados de como os órgãos públicos interferem no setor estão: cota de funcionário PNE (portadores de necessidades especiais), fiscalização tributária e trabalhistas nos condomínios, fiscalização sindical sobre salário mínimo da categoria, além de inspeções do CREA, sobre o exercício legal da profissão de engenharia pelas empresas de manutenção contratadas, e do Corpo de Bombeiros, sobre o licenciamento de combate a incêndio. Todavia, todas as empresas concordaram que o foco de atuação do governo se situa na fiscalização trabalhista. Situação esta que, segundo as empresas, deve se intensificar com a implantação do e-Social nos condomínios, cobrando todas as medidas referentes à medicina e à segurança do trabalho.

O baixo poder (até o momento) do governo neste setor é outro motivo que aumenta a atratividade de empresas administradoras de condomínio no setor e acarreta o grande número de competidores.

5.2.7 Fragmentação do Mercado

Apesar dos números obtidos sobre o tamanho do mercado, o número de empresas e a base de clientes das entrevistadas não deixar dúvidas quanto à fragmentação do mercado, era preciso confirmar esta impressão junto aos maiores competidores do segmento. A resposta mais uma vez foi uníssona: 85,71% dos gestores entrevistados responderam que achavam o setor fragmentado, deixando claro que nenhuma companhia detém grande parte do mercado nem é capaz de influenciá-lo isoladamente.

Essa constatação compatibiliza-se com a afirmação de Porter (1991) na qual as indústrias fragmentadas se caracterizam por: barreiras de entrada pouco significativas, ausência de economias de escala, necessidade de controle local e supervisão rigorosos, além de serviços personalizados. Características visíveis e notórias do setor de administração de condomínios.

5.2.8 Avaliação Conjunta das Condições de Competitividade

Por todas as constatações obtidas da pesquisa e relatadas nas sete seções anteriores, pode-se concluir que as condições de competitividade do setor de administração de condomínios são adversas. Embora seja uma atividade com relativa complexidade para ser desempenhada, que demande funcionários com formação superior multidisciplinar, e tenha um longo período de retorno de investimento, o baixo capital inicial exigido e a quase inexistente fiscalização governamental permite que microempresas sem nenhum tipo de registro consigam atuar no mercado derrubando os preços e diminuindo a sua rentabilidade.

As poucas barreiras de entrada e o excesso de concorrentes exigem um esforço para a diferenciação do serviço que acabam por encarecê-lo, criando um *trade-off* entre preço e qualidade, que poucos condomínios estão dispostos a pagar. Somente as empresas com robusta infraestrutura conseguem reduzir preços sem impactar na sua rentabilidade – item que será revisitado com mais detalhes, adiante, na análise de desempenho das firmas.

Quadro 17 - Condições de Competitividade do Setor de Administração de Condomínios

Forças de Porter	Intensidade	Condições de Competitividade (favorável, média, adversa)
Ameaça de novos entrantes	Alta	Adversa
Ameaça de serviços substitutos	Média	Média
Poder de barganha dos clientes	Alto	Adversa
Poder de barganha dos fornecedores	Baixo	Favorável
Grau de rivalidade do setor	Alto	Adversa
Poder governamental	Baixa	Adversa
Condições de competitividade	-	Adversas

Fonte: elaborado pelo autor.

As constatações acima reforçam a conclusão da pesquisa de Kherwald (1999), que afirma que o mercado de administração de condomínios é um setor muito competitivo cujas forças de Porter se apresentam com muita intensidade. Entretanto discorda nas estratégias de competição identificadas, uma vez que ele não observou a competição por nicho de mercado, mas somente a competição por preço e por diferenciação.

O alto grau de rivalidade (e baixa cooperação) entre as firmas impede que se padronize pacotes de serviços com remuneração mínima, assegurando uma rentabilidade básica do setor. Como resultado, as empresas administradoras de condomínio, nesta batalha contra a concorrência, procuram muitas vezes diferenciar os seus serviços, absorvendo algumas funções dos síndicos, sem observar as formalidades pela delegação e as reais

responsabilidades dos atores envolvidos, gerando um aumento de demanda nas atividades da equipe e consequente elevação de custos por parte das empresas, reduzindo, por sua vez, a margem de lucro projetada.

Outra consequência desta batalha para oferecer maiores escopos de serviço com o menor preço oferecido pela concorrência, é a redução do valor percebido pelo cliente. Se torna cada vez mais difícil convencer os condomínios do preço justo de cada produto da cesta de ofertas oferecido pelas empresas. Neste cenário, o mapeamento preciso do custo por hora de cada processo da firma (OLIVEIRA, 2016) poderá se tornar um diferencial que balizará a decisão entre recusar um contrato desvantajoso ou aceitá-lo e se surpreender futuramente com o prejuízo.

5.3 SEGMENTOS DO MERCADO E SUAS CARACTERÍSTICAS

Esta seção objetiva descrever como se divide o setor de administração de condomínios. Ou seja, quais são os grupos estratégicos deste mercado, quais empresas prestam os que tipos de serviço aos condomínios, quais são fronteiras deste mercado e como traçar um perfil de produtos ofertados ao público.

A pesquisa permitiu identificar que são quatro os segmentos do mercado: pequenos condomínios (independente do grau de desenvolvimento habitacional), condomínios de alto luxo (os mais rentáveis, independente do seu tamanho), e os condomínios comerciais – orientados para o marketing dos seus proprietários (lojas e escritórios), gestão de estacionamentos e acesso massivo de visitantes. Dentro do segmento de condomínios residenciais pequenos (abaixo de 40 unidades habitacionais) uma grande parte opta por usar apenas serviços contábil-financeiro, que são mais em conta em comparação ao portfólio básico das administradoras. Para este segmento de condomínios, já existem pacotes de serviços em algumas empresas objetivando competir com os escritórios de contabilidade.

5.3.1 Classificação das Empresas pelo Portfólio

A partir da análise das respostas à questão 42 (“Quais itens de portfólio sua empresa possui? Qual o GRAU de IMPORTÂNCIA desses produtos na sua cesta de serviços?”), foi possível constatar na pesquisa que as empresas de administração de condomínios se dividem em três grandes blocos, de acordo com o seu portfólio:

- a) As que prestam o **serviço básico**: assessoria contábil, controladoria (financeiro) e assessoria administrativa (cobrança, comunicados, assembleias);
- b) As que possuem um **serviço completo** (isto é, inclui a terceirização de mão de obra, mas não inclui necessariamente o treinamento da equipe);
- c) As que disponibilizam um **serviço estendido** de assessoria administrativa contando com: supervisão de campo e compras, podendo, em último caso, até incluir a gestão contratual (além de cobrança, comunicados, assembleias);
- d) As que oferecem o serviço de **síndico profissional**, cujas atribuições são as mesmas do serviço estendido, com a diferença de incluir a responsabilidade civil e criminal sobre o empreendimento e todas as atribuições legais do síndico.

Estes últimos itens (supervisão de campo, compras e gestão contratual), atividades normalmente privativas do síndico, conferem a algumas administradoras uma atuação ativa sobre a manutenção predial e a gestão patrimonial. Com isso, algumas delas incluem o serviço de síndico profissional como mais um item do seu portfólio, enquanto outras apenas vendem o serviço de gestão global do empreendimento em separado (não incorporando a responsabilidade civil e criminal, natural da função de síndico) por entenderem se tratar de um conflito de interesses⁴⁸. Por este motivo, este item foi colocado em separado. Segundo as administradoras, as vantagens para o condomínio ao se contratar um síndico profissional seriam:

1. Gestão profissional: fiscalização de contratos e recurso dedicado para orientar e supervisionar a equipe;
2. Imparcialidade: isenção junto aos moradores e sem envolvimento emocional nas arbitragens de conflitos internos;
3. Conforto para os condôminos: despreocupação com que assumirá o cargo, nenhum constrangimento ao inquirir o síndico, e continuidade da gestão;
4. Conhecimento sobre legislação condominial e normas técnicas;
5. Custo-benefício: a valorização do imóvel torna o investimento vantajoso.

Outro serviço peculiar ofertado nos pacotes é a “consultoria” jurídica. Legalmente, as empresas administradoras de condomínio não podem oferecer o serviço de “assessoria”

⁴⁸ Este posicionamento adotado por algumas administradoras foi justificado por elas da seguinte forma: o síndico é o gestor contratual do empreendimento; por isso, caso o contrato de síndico profissional fosse agregado ao contrato de assessoria administrativa, este último obviamente não seria fiscalizado por ele.

jurídica, pois este último se refere ao contrato de prestação de serviços jurídicos, que é atividade privativa de advogados ou escritórios advocatícios. Porém, todas as empresas administradoras se propõem a responder eventuais dúvidas de procedimentos legais dos seus clientes, as encaminhando para o seu departamento jurídico (que se propõe a resolver litígios da própria empresa) ou a um parceiro externo (escritório de advocacia). Neste último caso, todas as ações de cobrança (judiciais) lhes são sempre encaminhadas. Processos outros são deixados sob decisão do condomínio. Todas as firmas entrevistadas possuem alguma das variações deste serviço.

Já os serviços específicos de gestão de *facilities* (ou gerência de instalações) não foram observados em nenhuma das empresas entrevistadas: corretagem de imóveis (aluguel e venda), gestão de mudanças (alteração física de escritórios), gestão de obras nas unidades, engenharia ambiental (gerenciamento de resíduos e certificações ambientais) e medicina e segurança do trabalho. Todavia, os serviços de gestão de utilidades (monitoramento e controle do uso de água, energia, gás, ar condicionado, etc.) e gestão da manutenção (adequação e acompanhamento contratual de manutenção, conservação e obras) foram mencionados por três empresas administradoras ressaltando o caráter superficial (sem responsabilidade técnica) da prestação do serviço, haja vista que também necessitaria de engenheiro ou técnico habilitado, sob pena de incorrer, da mesma forma vista acima, na assessoria jurídica, em exercício ilegal da profissão.

A classificação do escopo da gerência de instalações (*facilities*) sugerida por Quinello e Nicoletti (2006), é limitada à gestão de prédios monousuários, que inclui manutenção, obras, licenças obrigatórias e corretagem. Ela ignora outras necessidades típica de empreendimentos multiusuários (condomínios) que compreendem a gestão contábil-financeira (que nas empresas é responsabilidade do setor administrativo), a cobrança das taxas dos proprietários, a comunicação organizacional e a realização de assembleias para prestação de contas e correção de rumos da administração:

1. Gerenciamento de utilidades (consumo de água, energia, gás e outros);
2. Engenharia de instalações e construções (gestão de obras e operações imobiliárias de corretagem e de incorporação);
3. Engenharia de manutenção e de infraestrutura (compras, supervisão de campo e gestão de contratos de manutenção e de conservação);
4. Engenharia ambiental (licenças obrigatórias ambientais e de higiene e saúde).

Por sua vez, o escopo apresentado por Zangari (2007) e AABIC (2018) sugere que as empresas abarquem muito mais serviços do que se observou em campo. É possível que esta seja uma prática exclusiva da grande São Paulo (recorte geográfico das fontes), mas é provável que apenas parte do mercado consumidor esteja disposto a pagar pelo serviço extra personalizado – o que, de fato, se constatou na pesquisa, onde se observou empresas orientadas estrategicamente por enfoque ou por diferenciação do serviço. Assim, a oferta de serviços adicionais se mostra como característica identificadora de determinados segmentos de mercado.

Este entendimento levou a necessidade de se definir claramente a responsabilidade de ambos contratos: assessoria administrativa (portfólio básico) e alocação de síndico profissional, a partir dos dados obtidos na pesquisa e do exposto na legislação vigente.

Responsabilidades da empresa administradora:

1. Contabilidade: elaboração de balancetes, prestação de contas, geração de guias de tributos e encargos, elaboração de folha de pagamento;
2. Financeiro: geração de boletos, conciliação bancária, contas a pagar e receber, relatórios de inadimplência, pagamento dos funcionários, controladoria;
3. Administrativo: malote, entrega de boletos; envio de comunicados elaborados ou autorizados pelo síndico, organização de assembleias, elaboração de atas de assembleias, prestação de contas em assembleias;
4. Cobrança: geração de relatórios de inadimplentes, notificação de inadimplentes, envio de carta de cobrança, encaminhamento para cobrança judicial;
5. Recursos Humanos: recrutamento, seleção e contratação da equipe operacional alocada do condomínio: serventes, auxiliares de serviços gerais, porteiros, rondas, manutencistas (ou artífices), supervisores de manutenção, auxiliares administrativos, gerentes prediais e outros;

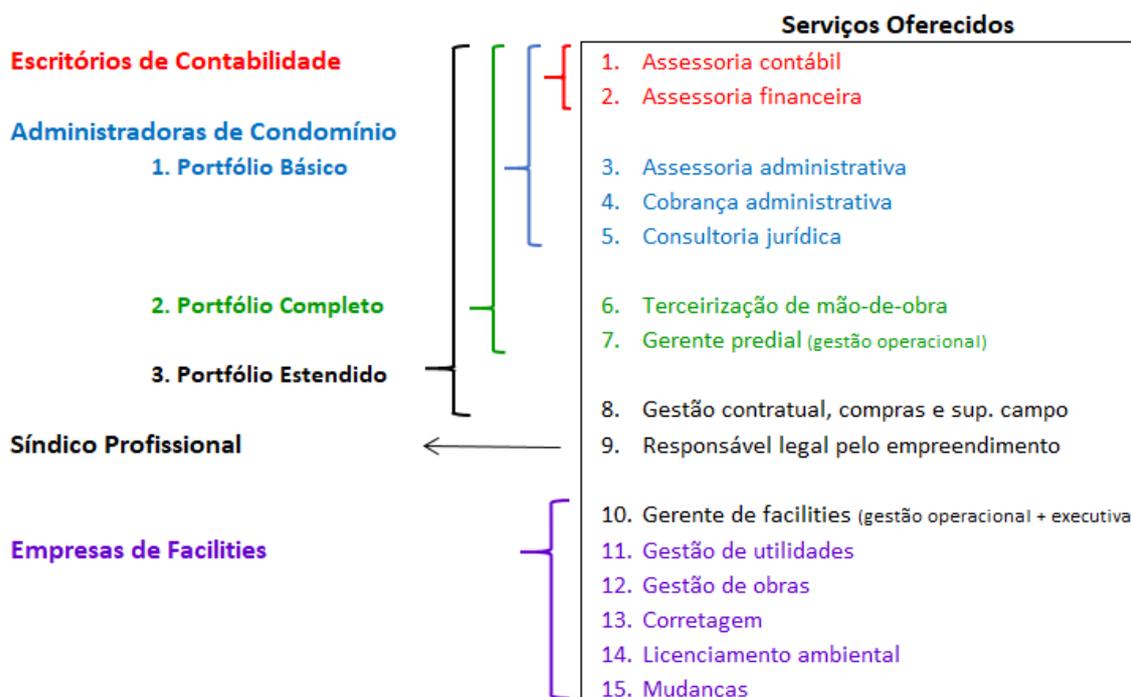
Responsabilidade do síndico (seja ele profissional ou não):

1. Gerir e fiscalizar os contratos (inclusive o de assessoria administrativa);
2. Responsável civil, criminal, tributário, trabalhista e ambiental pelo condomínio.
3. Responsável legal perante Receita Federal, Prefeitura, Estado, demais autarquias, concessionárias e bancos; presença obrigatória em todas audiências judiciais ou extrajudiciais;
4. Elaborar editais de compras e contratação, especificação técnica de compras, selecionar proponentes, elaborar, revisar e fiscalizar contratos com fornecedores;

5. Gerenciar as obras das unidades autônomas e das áreas comuns – é o responsável legal conforme norma ABNT NBR 16.280; responsável pela higiene, saúde e segurança dos funcionários do condomínio (NRs 1, 6 e 7);
6. Responsável pela manutenção e conservação do patrimônio: elaborar (ou subcontratar) o plano de manutenção, fiscalizar a execução e o registro da manutenção, supervisionar a equipe de operação;
7. Planejar e participar das assembleias;
8. Intermediar conflitos, notificar e multar transgressores ao regimento interno;
9. Elaborar comunicados, organizar e manter a documentação técnica, operacional, contábil, jurídica do empreendimento e o cadastro dos proprietários, inquilinos e hóspedes, visitantes, funcionários e animais das unidades autônomas;
10. Elabora a previsão orçamentária anual com base nos itens acima;
11. Decidir sobre as despesas ordinárias, investimentos e obras necessárias, úteis ou voluptuárias⁴⁹.

Pelo exposto acima, o autor propõe uma taxonomia para classificação de empresas de gestão de propriedades, sejam elas monousuárias ou em condomínio, a partir destas três referências. A ilustração continua na página seguinte.

Figura 16 - Classificação de Empresas Administradoras Prediais por Portfólio



⁴⁹ No capítulo II, artigo 96 do Código Civil prescreve: “As benfeitorias podem ser voluptuárias, úteis ou necessárias. § 1º. São voluptuárias as de mero deleite ou recreio, que não aumentam o uso habitual do bem, ainda que o tornem mais agradável ou sejam de elevado valor. § 2º. São úteis as que aumentam ou facilitam o uso do bem. § 3º. São necessárias as que têm por fim conservar o bem ou evitar que se deteriore.”

Descrição dos serviços de cada portfólio

1. Geração de balancetes e prestação de contas
2. Contas a pagar, folha de pagamento, controladoria
3. Organização de assembleias, elaboração e divulgação de comunicados, emissão de boletos, malote
4. Arrecadação das cotas ordinárias, extras e notificação de inadimplentes
5. Soluciona dúvidas e emite pareceres sobre direito condominial, trabalhista e de vizinhança
6. Fornece equipes de portaria, limpeza e auxiliares administrativos
7. Líder da equipe de operação do prédio (portaria, rondas, limpeza e manutencistas). Contratação própria ou pelo condomínio
8. Elabora editais e conduz o processo de compras, faz supervisão de campo e gerencia contratos de manutenção e conservação
9. Líder da equipe de operação, realiza e decide a gestão executiva do empreendimento
10. Acompanhamento e ações sobre o consumo de água, energia, gás, etc.
11. Projeta, adquire, gerencia e fiscaliza obras no empreendimento e nas unidades habitacionais
12. Realiza operações imobiliárias de compra, venda, aluguel, incorporação
13. Providencia licenças obrigatórias ambientais e de higiene e saúde, como qualidade da água, do ar, etc.
14. Logística de alteração de endereço físico de escritórios
15. Realiza e decide a gestão executiva do empreendimento

Fonte: elaborado pelo autor.

Esta análise permitiu a elaboração da tabela seguinte de portfólios, na qual as empresas foram classificadas com relativa precisão, pois quase todas informaram contar com serviços de supervisão de campo, entretanto, com diferentes níveis de abrangência desta supervisão. Na sua maioria, se limita a verificar *status* da limpeza, coordenação da equipe de portaria e de serventes (ou auxiliares de serviços gerais) e notificações da gerência. Esta supervisão limitada, sem compras e gestão contratual (exceto quando eventualmente realizado pelo gerente predial terceirizado pela própria administradora), foi referenciada com um asterisco (“*”) na tabela. A grande diferença para as empresas que efetivamente disponibilizam este serviço é a existência de departamentos nos seus escritórios dedicados à estas tarefas. Mais adiante, estes mesmos dados são utilizados para a elaboração de uma matriz de avaliação de valor que, em mais detalhes, mapeia cada serviço com a sua importância na cesta de serviços daquela empresa.

A classificação obtida retifica a proposta anterior do próprio autor (vide Quadro 7 - Portfólio Aparente dos Concorrentes na Administração de Condomínio, p.65), apresentando uma segmentação mais ampla:

Quadro 18 - Classificação de Empresas pelo Portfólio

Portfólio Básico	Portfólio Completo	Portfólio Estendido	Síndico Profissional
contabilidade, financeiro e administrativo	escopo básico + terceirização de mão de obra	supervisão de campo, compras e gestão contratual	gestão executiva do empreendimento + resp. civil e criminal
RANE		RANE*	
BLIC			BLIC
AC Condominial			AC Condominial
ACS			ACS
Otimize**			
Logoserv		Logoserv*	
Grupo Solução			
* serviço limitado: sem compras e gestão contratual (exceto quando eventualmente realizado pelo gerente predial terceirizado pela própria administradora)			
** a gestão contratual só é exercida na contratação do síndico profissional			

Fonte: elaborado pelo autor.

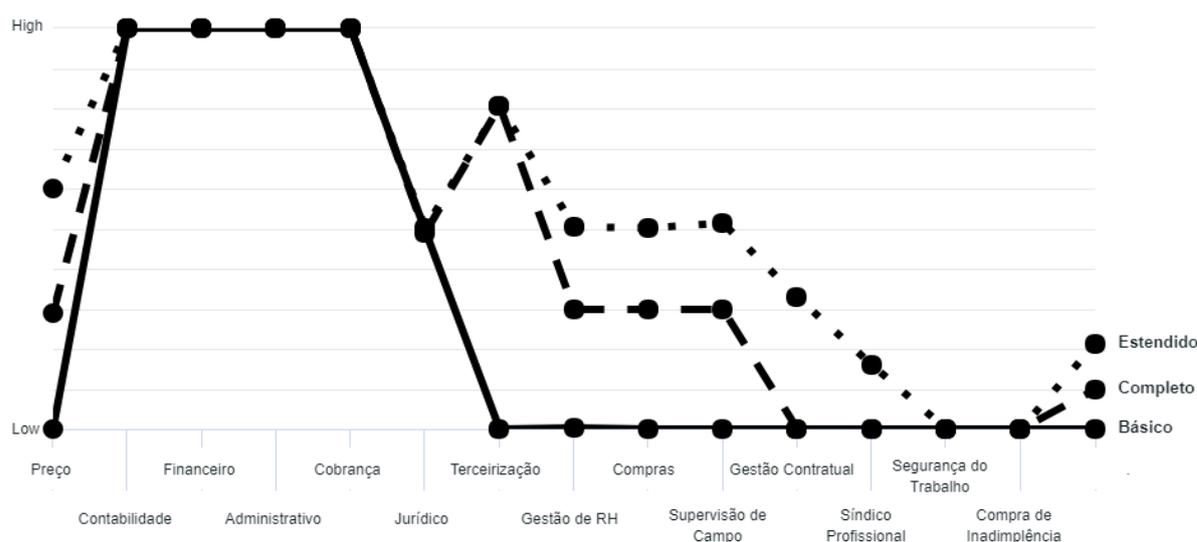
5.3.2 Matriz de Avaliação de Valor

O levantamento do portfólio das empresas e do seu respectivo grau de importância para a base de clientes feitos nesta pesquisa torna possível o levantamento da Matriz de Avaliação de Valor do Setor – um gráfico que simplifica a visualização do perfil dos competidores deste mercado em função dos produtos prioritários no seu portfólio.

A presença de um produto ou serviço na parte superior do gráfico indica alta importância deste item na sua cesta de serviços. Os serviços na parte inferior do gráfico são aqueles menos priorizados ou que possuem menor impacto na carteira de clientes. O gráfico resultante mostra quais serviços são abundantemente supridos pelo mercado e quais não são. Com isso, é possível inferir sobre posições estratégicas dentro do segmento.

Os três grupos estratégicos estão representados nessa matriz: empresas que realizam o **portfólio básico** (assessoria contábil-financeira-administrativa), empresas que oferecem o **portfólio completo** (terceirizam mão de obra e exercem algumas das atribuições de recursos humanos) e empresas que disponibilizam o **portfólio estendido** (supervisão de campo, compras e, eventualmente, gestão contratual e síndico profissional). Elas estão representadas respectivamente em linha cheia, linha tracejada e linha pontilhada no gráfico a seguir.

Gráfico 18 - Matriz de Avaliação de Valor do Setor de Administração de Condomínios



Fonte: elaborado pelo autor com base nas respostas da pesquisa e com auxílio do *Blue Ocean Studio*; disponível em <<https://pt.blueoceanstrategy.com/blue-ocean-studio/>>; último acesso em 23/jul/2018.

A obtenção do gráfico acima reforça a teoria de Kim e Mauborgne (2015), que afirma a possibilidade de visualização dos diversos segmentos de mercado a partir dos portfólios de cada grupo estratégico: uma das mais valiosas contribuições desta pesquisa, juntamente com a

identificação dos grupos estratégicos do setor com suas cestas de produtos e práticas estratégicas adotadas.

5.4 ESTRATÉGIAS ADOTADAS E GRUPOS ESTRATÉGICOS;

5.4.1 Parâmetros para identificação das empresas líderes

A grande maioria das empresas deste setor é formada por companhias de capital fechado. Conseqüentemente, as empresas não são obrigadas a divulgar a DP (Balanço Patrimonial), nem DRE (Demonstração de Resultados) – relatório que oferece uma síntese econômica dos resultados operacionais de uma empresa em certo período. A única forma de identificar as líderes é investigar o mercado. Neste caso, através da indicação dos próprios concorrentes deste setor, ao responderem as questões 45 a 48 do roteiro de entrevista. Durante as entrevistas foram citadas outras firmas, mas todas as companhias selecionadas para esta pesquisa contavam em quase todas as respostas a esta questão. Os parâmetros utilizados para esta categorização foram: o número de clientes e o porte da empresa, que é uma consequência direta do faturamento. As firmas de capital aberto que foram citadas nesta pesquisa (que também foram convidadas a participar da entrevista) foram a APSA (APSA Administração Predial e Negócios Imobiliários S/A - CNPJ: 28.350.338/0018-30) e a Global (GMP Participações S/A - CNPJ: 04.563.462/0001-78), cujos resultados financeiros, pelos menos, poderiam ser pesquisados para análise de desempenho financeiro, porém as diversas outras informações coletadas ficaram faltando.

A falta de respostas à questão 51 do roteiro de entrevistas, mostra que o roteiro básico para investigação de empresas líderes de mercado proposto por (Simon, 2003) não se aplica ao setor de administração de condomínios. Por outro lado, a pergunta direta feita às entrevistadas (questão 45 – quais são as empresas líderes do mercado) resultou na seguinte análise de conteúdo:

Tabela 7 - Empresas Líderes mais Citadas Segundo as Concorrentes do Setor.

Nome da empresa	Nº de vezes que ela foi citada pelos concorrentes
Grupo Solução	7
Logoserv	7
ACS	6
Otimize	5
Grupo Gold	3
AC Condominial	1
RANE	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Os parâmetros utilizados para esta categorização foram: o número de clientes e o porte da empresa, que é uma consequência direta do faturamento

5.4.2 Estratégias Genéricas

Conforme pesquisa, é possível agrupar as empresas administradoras de condomínio pela estratégia genérica adotada por elas. Uma pergunta (questão 54), posta diretamente aos dirigentes, permitiu que eles fizessem uma autoclassificação inicial. Entretanto, esta análise ainda carecia da observação sobre o preço médio de contratos, nicho de mercado, portfólio de serviços e práticas competitivas. As inferências sobre os grupos estratégicos do setor de administração de condomínios estão resumidas na tabela seguinte.

Quadro 19 - Empresas x Estratégia Genérica Adotada

Liderança em Custo	Diferenciação do Serviço	Enfoque
RANE	Logoserv	Otimize
BLIC	Grupo Solução	
ACS		
AC Condominial		

Fonte: elaborado pelo autor.

Da tabela acima vê-se que quatro empresas adotam estratégia de liderança em custo (entre elas, a terceira em faturamento), as duas de maior faturamento empregam a diferenciação do serviço e apenas uma, a quarta colocada em faturamento. Neste ponto, vale lembrar que o porte da empresa, embora seja um dado relevante, não é indicador de desempenho financeiro. Empresas menores podem ter melhor desempenho econômico que grandes empresas já estabelecidas no setor e que, eventualmente, acomodadas com a sua confortável posição no ranking, podem se descuidar da análise estratégica do mercado.

5.4.2.1 Liderança em Custo

A estratégia de liderança em custo visa oferecer os menores preços ao mercado consumidor. Ele implica em obter o menor custo de prestação do serviço para se obter o menor valor final, mantendo a margem de lucro. Em prestação de serviços, o custo está diretamente ligado à produtividade da mão-de-obra (GRÖNROOS, 2003). Na seção 5.6 – Desempenho de Empresas Administradoras de Condomínio, será verificado se os menores preços provêm efetivamente dos menores custos).

Nesta categoria, se inseriu a empresa BLIC (Bittencourt Lopes Condomínios), cuja análise geral sobre a sua prática coincidiu com sua autoclassificação. Embora as empresas RANE Administração de Condomínios e ACS Administração de Condomínios tenham, inicialmente, se posicionado na estratégia de enfoque (nicho de pequenos condomínios), ficou claro, principalmente após as outras entrevistas, que elas adotam a liderança em custo como estratégia genérica. Todos os dirigentes entrevistados alegaram que estas empresas praticam os menores preços do mercado, a despeito de terem algum diferencial estratégico na sua cesta de serviços e no público alvo. Das três empresas, apenas a ACS possui portfólio completo (com terceirização) e se situa próximo à fronteira de estratégia de diferenciação, pois ela, a BLIC e a AC Condominial ofertam também o serviço de alocação de síndico profissional – atividade que, além de constituir um valor adicionado ao contrato, torna-se um fator de fidelização do mesmo pelo empreendimento, segundo os próprios executivos.

5.4.2.2 Diferenciação do Serviço

As duas empresas classificadas na estratégia genérica de diferenciação são também as maiores do mercado: a Logoserv e o Grupo Solução. Ambas contam com o portfólio completo do serviço de administração (incluem terceirização de mão-de-obra) e atendem a qualquer tipo e tamanho de condomínio com qualidade de serviço reconhecida pelos próprios competidores do setor.

Nenhuma delas oferecem o serviço de síndico profissional, mas o Grupo Solução é a que mais se diferencia por ser a única a oferecer a possibilidade de gestão global do empreendimento, na qual todas as atividades do síndico são absorvidas pela empresa (inclusive supervisão de campo com *check-list* de manutenção, compras e gestão de contratos). Neste pacote de serviços a gestão executiva do empreendimento é absorvida pela empresa, mas o síndico do condomínio permanece na decisão final sobre gastos e compras, e como responsável cível e criminal do mesmo.

Por sua vez, a Logoserv foi pioneira ao oferecer a compra da inadimplência, que lhe confere vantagem na fidelização dos contratos de administração e possibilidade de ganhos financeiros expressivos. A fidelidade provém do empréstimo que o condomínio assume junto a empresa. De acordo com os dados obtidos da pesquisa, a inadimplência é relatada como um dos maiores problemas em condomínios por 86,84% dos gestores condominiais e por 71,42% dos dirigentes de administradoras. Este serviço, apontado como outro fator-chave para a fidelização e fechamento de contratos, é uma operação financeira de considerável risco, que

exige robusto lastro monetário. Esta barreira afasta parte dos competidores, mas já está em processo de adoção por outros concorrentes do setor como o Grupo Solução.

Estes pontos, por si só, já constituem contribuições importantes ao portfólio de serviços de empresas administradoras de condomínios apresentados por Zangari (2007), Schwartz (2013) e AABIC (2018) que não contavam com as serviços de gestão global (*facilities*), compra de inadimplência e síndico profissional no mesmo contrato.

5.4.2.3 Enfoque

A partir dos tipos de condomínios encontrados na pesquisa é possível elencar nichos de consumidores a serem atendidos com especial atenção: condomínios pequenos, médios e grandes, de baixo, médio e alto padrão, residencial, comercial e mistos. A última empresa da lista – a Otimize, foi classificada como possuidora de estratégia genérica de enfoque a nichos específicos de mercado. Embora ela tenha respondido “diferenciação” à questão 47 do roteiro de entrevista, no decorrer da mesma ficou claro o seu nicho atendido: condomínios de alto padrão (classe A) de qualquer tamanho e natureza.

Este nicho exigem uma capacitação técnica diferenciada e um especial domínio do setor de compras que precisa especificar, licitar, selecionar, adquirir e incorporar ao patrimônio itens mais variados que vai de peças de teleférico à infraestrutura náutica. Os serviços sofisticados e personalizados que ela disponibiliza aos seus clientes exige uma equipe bastante capacitada e motivada, cuja remuneração está entre as maiores do setor, e, fatalmente lhe confere os maiores preços do mercado. Por esse motivo, o seu foco se encontra nos contratos mais rentáveis – que podem não estar nos maiores empreendimentos (em quantidade de unidades). Ela também disponibiliza o serviço de alocação síndico profissional que, além de atender a demanda dos condomínios nos quais os condôminos não se voluntariam para ser síndico, fideliza os contratos de assessoria administrativa e constituem mais uma fonte de receita para a companhia.

5.4.3 Estratégias Típicas de Setores Fragmentados Adotadas

As entrevistas realizadas nesta pesquisa permitiram observar, além das estratégias genéricas anteriores, algumas estratégias competitivas de mercados fragmentados apontadas por Porter (1991), como é o caso do setor de administração de condomínios.

5.4.3.1 Gerar “Economia de Escala”

Núcleos de atendimento ou centrais de atendimento aos condomínios são estruturas amplamente adotadas por todas as empresas administradoras. São pequenos grupos de pessoas com relativa experiência de interpretação dos documentos básicos como convenção, regimento, balancetes, *check-lists*, folhas de pagamento e outras demandas comuns da área. São comumente segregados por função: enquanto um funcionário atende e agenda todos os eventos daquele condomínio, outro cuida dos balancetes e folha, o terceiro foca no financeiro, o quarto na supervisão de campo, etc. Cada grupo deste atende de 10 a 30 condomínios, a depender da sua complexidade (que varia, segundo os próprios executivos, com o número de unidades habitacionais, com o número de funcionários, com o grau da individualização⁵⁰ do consumo de água e gás, e com o nível de exigência dos síndicos). Estes grupos são replicados a fim de atender toda a base de clientes da empresa.

Não obstante, uma companhia mostrou um destaque notável neste quesito: a AC Condominial. Ela, ao contrário das demais, tem uma organização peculiar: cada núcleo é formado por apenas um funcionário generalista extremamente capacitado, que detém todas as habilidades necessárias para atender a qualquer demanda do condomínio. Talvez isto justifique o impressionante índice de produtividade que ela ostenta: 12 contratos por cada funcionário no escritório – um número bastante superior ao segundo colocado, a RANE, com quase 5 contratos/funcionário (vide Tabela 8 - Produtividade das Empresas Administradoras de Condomínio, mais adiante).

5.4.3.2 Padronizar as Diversas Necessidades do Mercado

Utilizar procedimento operacionais padrão (POP) já é uma prática antiga do mercado. Desde a atuação de serventes ou auxiliares de serviços gerais (ASG) até processos de portaria e supervisão de campo, a utilização de POP, *check-lists* e manuais, bem como o treinamento intensivo da equipe são os maiores responsáveis pela qualidade do atendimento da gestão predial: sejam funcionários de um hotel, de um *shopping center* ou de um condomínio

⁵⁰ A individualização do consumo de utilidades (como água, energia e gás) pode ocorrer de duas formas: a primeira – mais fácil, ocorre quando o condomínio investe em medidores homologados pela própria concessionária, que estabelece um contrato com cada unidade habitacional (contas individuais) e o eventual corte do fornecimento é de sua responsabilidade; a segunda maneira, é quando a incumbência pela leitura dos medidores e rateio do consumo é do próprio condomínio. Desta maneira, a empresa administradora se encarrega de acrescentar o percentual do consumo de cada utilidade em cada um dos boletos a serem enviados aos moradores, e ainda registrar toda a operação em escrituração contábil para futuras auditorias. Eventuais cortes devem ser previstos em convenção e muito bem fundamentados juridicamente para evitar custos com indenizações geradas pelos condôminos.

residencial. Nesta pesquisa foi possível perceber esta prática em todas as empresas, principalmente naquelas que terceirizam a mão de obra. Nas que fazem supervisão de campo e ofertam o serviço de alocação de síndico profissional, percebeu-se a padronização dos *check-lists* de inspeção rotineiras de manutenção.

5.4.3.3 Fazer Aquisições para Criar “Massa Crítica”

Nesta pesquisa, dois eventos foram observados sobre aquisição de companhias locais para a entrada no mercado. Uma delas foi da APSA – Corretora de Imóveis e Administradora de Condomínios originária do Rio de Janeiro que, ao adentrar no mercado de Salvador (há 11 anos), comprou algumas carteiras de clientes de outras administradoras para se estabelecer na praça. Outra empresa que adotou esta estratégia foi o Grupo Solução, que adquiriu várias companhias locais ao adentrar o mercado do sul da Bahia (Ilhéus, Itabuna, Porto Seguro, etc.).

5.4.3.4 Reconhecer logo de Início as Tendências do Setor

Das quatro tendências do setor de administração de condomínios apontadas na seção 5.1.2 - Fronteiras do Setor de Gestão de Condomínios, três já são aplicadas por algumas das próprias empresas entrevistadas:

- **Síndico profissional:** as empresas AC Condominial, ACS Administração de Condomínios, BLIC e Otimize oferecem o serviço de alocação de síndico profissional. O Grupo Solução oferece o serviço de gestão global do empreendimento, que absorve parte das demandas do síndico.
- **Compra de inadimplência:** a Logoserv, pioneiramente, e o Grupo Solução, em sequência, passaram a oferecer a “sessão de créditos de cotas condominiais” – operação financeira de relativo risco na qual a empresa quita os débitos de quaisquer unidades habitacionais inadimplentes em troca de ser a beneficiária de juros, multas e honorários advindas da dívida, caso ela seja quitada. Embora este serviço seja conhecido do mercado há algum tempo, ele era oferecido por companhias financeiras em parceria com escritórios de advocacia. A sua oferta por administradoras é uma novidade.

- **Software de gestão condominial:** embora haja ampla oferta⁵¹ de *softwares* de gestão e comunicação condominial sejam fartos no mercado, o Grupo Solução foi pioneiro na oferta deste sistema para seus condomínios. Ele se difere do sistema contábil-financeiro utilizado pelas administradoras. Sua expertise está na gestão documental, na reserva *on-line* de espaços, no controle de acesso e no registro de chamados para a administração do prédio (que inclui o síndico), padronizando a comunicação com os proprietários e moradores. Algumas empresas utilizam determinados sistemas contábil-financeiros que incluem também um aplicativo para celular (*app*), para ser usado pelos condôminos. Entretanto, eles se limitam ao registro de pagamentos da cota condominial e ao envio de comunicados.

5.5 PROCESSOS DE GESTÃO DAS EMPRESAS;

A pesquisa (questões 51 a 61 do roteiro de entrevistas) revelou que a grande maioria das empresas é familiar tradicional: possuem capital fechado e gestão altamente centralizada. As maiores empresas têm gestão razoavelmente descentralizada e apenas uma – o Grupo Solução, tem uma sociedade de caráter profissional (não familiar) e processos de gestão acompanhados por empresa de consultoria empresarial.

De forma geral, medem a produtividade da mão de obra basicamente através da relação: n° de contratos / funcionário – variação⁵² de uma das formas de medição de produtividade parcial segundo Grönroos (2003) e comparam o valor das suas propostas pelo preço total, indo de encontro à afirmação de Quinello e Nicolleti (2006) sobre a utilização do preço por metro quadrado, na prática de gestão de *facilities*.

Como nem todas as empresas declararam o número exato de contratos, será utilizado um valor aproximado com base nas médias declaradas e estimativas coletadas do mercado, em uma escala graduada em faixas de 25 contratos (por exemplo: 0, 25, 50, 75, 100 e assim por diante), que preservará a ordem de grandeza dos valores originais sem prejuízo da análise comparativa.

⁵¹ Foram encontrados 245 aplicativos que oferecem funcionalidades para condomínio que vão desde gestão, comunicação, seguros, boletos até controle de acesso. Disponível em: <<https://play.google.com/store/search?q=condominios&c=apps&hl=pt>>. Acesso em 3 de agosto de 2018.

⁵² Na referência original, a medição é feita por n° de clientes servidos / funcionário-hora, vide Quadro 4 - Maneiras Alternativas de Medir Produtividade em Serviços, página 34.

Tabela 8 - Produtividade das Empresas Administradoras de Condomínio

Empresa	Funcionários no Escritório	Nº aproximado de Contratos**	Produtividade Aproximada (contratos/funcionário)
BLIC	22	50	2,3
AC Condominial	15	175	11,7
RANE	20	100	5,0
ACS	60	275	4,6
Otimize	56	150	2,7
Logoserv	98	325	3,3
Grupo Solução	160	350	2,2

* valores estimados a partir de médias declaradas de cada empresa

** valores aproximados em escala graduada em faixas de 25 contratos.

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise dos processos e dos departamentos das empresas nesta pesquisa (questões 42, 56 e 57 do roteiro de entrevistas) teve como objetivo elaborar a cadeia de valor ou os processos-chaves de uma empresa de administração condominial. Desta forma, a Cadeia de Valor de Porter (1989), para uma empresa administradora de condomínios, que é uma empresa prestadora de serviços (assessoria contábil-financeira-administrativa), ficaria mais próxima da seguinte, onde os setores em lilás (engenharia e jurídico), quando existem, normalmente são terceirizados. Importante observar que apenas uma das empresas conta com departamento de vendas, setor que quase todas as entrevistadas afirmaram ser desnecessário, haja vista que a venda acontece quase sempre por indicação e fatores emocionais⁵³.

⁵³ Conforme visto na seção 5.1.2 – Fronteiras do Setor de Gestão de Condomínio, fatores emocionais são relativos à atendimento, confiança, imagem da empresa e indicação por outras pessoas; enquanto os fatores funcionais tem haver com a variedade do portfólio, pacotes de ofertas e desempenho operacional.

Figura 17 - Cadeia de Valor de Empresa Administradora de Condomínios

Atividades de suporte ADMINISTRADORA	Contabilidade (balancetes e folhas de pagamento) Financeiro (controladoria, contas a pagar e receber)					Vantagem Competitiva
	Departamento de Pessoal – RH (seleção, admissão, formação e demissão)					
	Processamento de Dados (insere todas as informações no sistema administrativo informatizado da empresa - ERP)					
	Suprimentos – compra (para aquisição de contratos e obras este departamento recorre ao departamento de engenharia)					
Atividades Primárias CONDOMÍNIO	Logística	Operações	Marketing e Vendas	Engenharia	Jurídico	
	Expedição: recebimento e envio de documentos para os condomínios	1. Atendim. aos condomínios 2. Cobrança administrativa 3. Organização de assembleias 4. Supervisão de campo	1. Vendas 2. Pós-venda 3. Propaganda interna 4. Marketing para prédios comerciais.	Aquisição e gestão de obras e manutenção (ass.técnica)	Ações civis, trabalhistas e cobranças judiciais (ass.jurídica)	

Fonte: adaptado pelo autor com base em Porter,(1989, p.35) e Zangari (2007, p. 10-12).

5.5.1 Processos-chave

Quase todas elas possuem organização de departamentos que se enquadram aos processos-chaves de empresas de prestação de serviço: Gestão da Rede, Prestação dos Serviços e Suporte à Operação. São as formas de representação mais adequadas para interpretação dos processos de gestão das corporações que prestam serviços. A partir das respostas às questões 42, 56 e 57 do roteiro de entrevistas, e do diagrama proposto por Santos (2009), foi possível montar os diagramas seguintes, que estão parcialmente de acordo com a estrutura empresarial proposta por Zangari (2007) e AABIC (2018), uma vez que o departamento contábil citado por ambos os autores é, na prática do mercado soteropolitano, segregado em dois departamentos distintos: contabilidade e financeiro, no qual este último desempenha o recebimento e o pagamento de contas dos condomínios, conciliação bancária e controladoria⁵⁴. Outro ponto discordante é o departamento de condomínios (centrais ou núcleos de atendimento): nas empresas não foram observados o subdepartamento de “engenharia”, mas sim o “operacional”, que é responsável pela supervisão de campo e, eventualmente, compras e gestão de contratos.

⁵⁴ A controladoria cuida do patrimônio empresarial por meio da identificação, mensuração, comunicação e decisão sobre os eventos econômicos (PADOVEZE, 2005).

Processos de Gestão da Rede – departamentos voltados à captação de novos clientes, gestão dos contratos de serviço e de relacionamento com os clientes. Como já foi visto, apenas uma companhia entrevistada conta com processos de captação de cliente (departamento de vendas). Embora quase todas as entrevistadas tenham respondido afirmativamente, só foi possível identificar em duas delas estas funções (relacionamento e gestão dos contratos com os clientes) como parte de um setor específico. O mais comum é que façam parte do núcleo de atendimento aos condomínios ou da gerência que, em última instância, realiza a função Comercial e a Gestão de Relacionamento. Assim, de acordo com esta pesquisa, este processo, via de regra, inexistente no setor de administração condominial.

Processos de Prestação dos Serviços – tarefas que são prestadas aos clientes de forma contínua. Neste item se incluem: Contabilidade, Financeiro (dos condomínios), Operacional (núcleos de atendimento aos condomínios), Supervisão de Campo e Cobrança.

Processos de Suporte à Operação – garantem a execução dos serviços anteriores. Departamentos de Pessoal (folha de pagamento), Compras, Jurídico, Expedição e, raramente, Recursos Humanos. Este último, quando se faz presente no organograma da empresa, dá suporte aos funcionários da empresa e dos condomínios.

Processos de Gestão – dão suporte à gestão da empresa como um todo, podendo ser exclusivos ou não: Gerência, Tecnologia da informação (TI) e Financeiro (da sede).

Vistas as constatações acima, o diagrama de Rede de Valor proposto por Santos (2009) fica da seguinte forma:

Figura 18 - Rede de Valor de uma Empresa Administradora de Condomínios

	Gestão de Rede	Prestação do Serviço	Suporte ao Serviço
Processos de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> · Comercial · Relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> · Contabilidade · Operacional · Cobrança · Financeiro (condomínios) 	<ul style="list-style-type: none"> · Pessoal* (folha) · Compras* · Expedição · Jurídico* · Supervisão de Campo · Recursos Humanos*
Processos de Gestão	Apoio Administrativo		
	<ul style="list-style-type: none"> · Gestão Corporativa · Gestão da Tecnologia (TI) · Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> · Financeiro (da empresa) · Gestão de Recursos Humanos* 	
	* quando existe no organograma, dá suporte a empresas e aos condomínios.		

Fonte: adaptado pelo autor com base em Santos (2009)

5.6 DESEMPENHO DE EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CONDOMÍNIOS

Após analisar os processos de gestão das empresas e constatar os diversos segmentos de mercado e as respectivas estratégias adotadas, é possível verificar se as escolhas realizadas pelas administradoras de condomínio resultaram em algum desempenho superior.

5.6.1 Dados Gerais

A partir das respostas à questão 69 (preço médio dos contratos com os condomínios sem a terceirização de mão de obra), foi feita a estimativa de receita oriunda dos contratos. Foi utilizada a própria média de valor contratual declarada por cada empresa (R\$ 1 mil ou R\$ 2 mil). Foi também listado os dados gerais de cada firma como ano de fundação, estratégia genérica, segmento de mercado, se disponibiliza ou não o serviço de alocação de síndico profissional, e o tamanho aproximado da carteira de clientes. O resultado está explicitado na tabela a seguir.

Tabela 9 - Dados Gerais das Administradoras Entrevistadas

Empresa	Ano de Fundação	Estratégia Genérica	Portfólio	Síndico Profissional	Nº aproximado de Contratos**
Grupo Solução	1979	Diferenciação	Estendido	Não	350
Logoserv	1995	Diferenciação	Completo	Não	325
ACS	1994	Custo	Completo	Sim	275
AC Condominial	1986	Custo	Básico	Sim	175
Otimize	1998	Enfoque	Estendido	Sim	150
RANE	2000	Custo	Básico	Não	100
BLIC	2006	Custo	Básico	Sim	50

Fonte: elaborado pelo autor.

Notas: * valores estimados a partir de médias declaradas de cada empresa

** valores aproximados em escala graduada em passos de 25 contratos.

Observando os dados acima já é possível notar que as quatro empresas com o maior número de contratos tem média 30 anos de existência; duas adotam estratégia genérica de diferenciação enquanto as outras duas aplicam liderança em custo; ao passo que, duas oferecem o serviço de alocação de síndico, as outras duas não; e há representantes nos três segmentos de portfólios identificados na pesquisa.

A partir das respostas às questões 12 e 13, foi possível obter o total de funcionários terceirizados e, conseqüentemente, calcular o valor aproximado da receita advinda da terceirização (considerando um percentual de 5% como taxa de administração). Este montante mais a receita estimada dos contratos resulta no faturamento aproximado da empresa (não está

sendo levado em conta quaisquer receitas provenientes de serviços adicionais e outras operações financeiras). Organizando estas informações tem-se a tabela a seguir.

Tabela 10 - Faturamento Mensal Estimado das Maiores Empresas Administradoras de Condomínios de Salvador

Empresa	Receita de contratos*	Funcionários escritório	Funcionários terceirizados*	Receita da terceirização	Fat. Mensal estimado*
Grupo Solução	R\$ 700.000,00	160	2640	R\$ 4.447.499,92	R\$ 5.147.499,92
Logoserv	R\$ 650.000,00	98	602	R\$ 1.014.164,75	R\$ 1.664.164,75
ACS	R\$ 550.000,00	60	550	R\$ 926.562,48	R\$ 1.476.562,48
Otimize	R\$ 300.000,00	56	94	R\$ 158.357,95	R\$ 458.357,95
AC Condominial	R\$ 175.000,00	15	0	R\$ -	R\$ 175.000,00
RANE	R\$ 100.000,00	19	1	R\$ 1.684,66	R\$ 101.684,66
BLIC	R\$ 100.000,00	8	14	R\$ 23.585,23	R\$ 123.585,23

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota*: valores estimados a partir de médias declaradas de cada empresa

Analisando os dados da tabela anterior, conclui-se que as empresas com maior carteira de clientes também possuem a maior equipe de colaboradores no escritório. Além disso, também subcontratam os maiores efetivos de funcionários terceirizados resultando, por sua vez, nos maiores faturamentos do setor. Enquanto a diferença média entre a receita de contratos da primeira empresa para as outras fica em 47%, a diferença média receita da receita de terceirização chega a 75%. Isso revela o peso que o serviço de terceirização de mão-de-obra tem no resultado das empresas do setor. Para ilustrar, tomemos as duas maiores firmas (Grupo Solução e Logoserv): ainda que o número de contratos seja praticamente o mesmo, a imensa diferença na equipe terceirizada faz com que o faturamento da primeira seja maior que o triplo da segunda. Comparando agora a Logoserv com a ACS: ainda que esta última tenha em torno de um terço a menos de contratos que a primeira, o efetivo equivalente de empregado terceirizados faz com que o faturamento das duas seja bem próximo. Apesar de não ter sido levantado, nesta pesquisa, a margem de lucro dos serviços de subcontratação de mão-de-obra (a fim de analisar o desempenho global das empresas), vê-se que as maiores companhias do setor de administração de condomínio adotam este produto no seu portfólio que, a julgar pelo volume financeiro movimentado, provavelmente é o responsável pela capacidade de investimento das líderes do mercado.

5.6.2 Desempenho Financeiro por Produtividade de Mão de Obra

A primeira resposta a ser buscada é se as empresas que tem maior produtividade parcial da mão-de-obra também são as mais bem sucedidas financeiramente. Antes, foi preciso

recuperar o índice de produtividade parcial apresentado na Tabela 8 - Produtividade das Empresas Administradoras de Condomínio, pág 134. Ela será rerepresentada, porém adicionando as novas informações obtidas. O objetivo inicial é entender se as empresas que optaram pela estratégia genérica de liderança em custo são, efetivamente aquelas que tem o menor custo de prestação do serviço. A tabela seguinte ilustra o enunciado.

Tabela 11 - Desempenho Financeiro por Produtividade

Empresa	Estratégia Genérica	Segmento Portfólio	Nº aprox. de Contratos**	Funcionários Escritório	Produtividade Parcial da Mão-de-Obra	Crescimento Anual do Faturamento	Margem de Lucro
RANE	Custo	Básico	100	19	5,1	até 5%	15 a 20%
BLIC	Custo	Básico	50	8	5,3	15 a 20%	> 20%
AC Condominial	Custo	Básico	175	15	12,0	5 a 10%	> 20%
ACS	Custo	Completo	275	60	4,7	10 a 15%	> 20%
Logoserv	Diferenciação	Completo	325	98	3,4	5 a 10%*	15 a 20%*
Grupo Solução	Diferenciação	Estendido	350	160	2,2	5 a 10%	> 20%
Otimize	Enfoque	Estendido	150	56	2,9	5 a 10%	15 a 20%

Fonte: elaborado pelo autor.

Notas: * valores estimados a partir de médias declaradas de cada empresa

** valores aproximados em escala graduada com passos de 25 contratos.

Inicialmente, observando os principais indicadores financeiros das empresas administradoras de condomínio entrevistadas: o crescimento anual do faturamento e a margem de lucro na operação, observa-se um médio crescimento anual (média de 10 a 15%) e uma alta margem de lucro (média acima 20%), mostrando o motivo pelo qual a atratividade de empresas no setor tem se mantido em torno de 15% ao ano, apesar do momento de crise em que vive o país desde 2015.

A pesquisa revelou que, as empresas que optaram por uma estratégia de “liderança em custo” são, de fato, as mais produtivas. O índice de produtividade varia em torno de 5 contratos por funcionário, com pequenas variações, exceto o da AC Condominial, com um indicador surpreendentemente maior que as concorrentes (12 contratos/funcionário), devido ao seu peculiar processo de gestão: ao invés de constituir núcleos de atendimento aos condomínios com 3 a 4 funcionários de média ou baixa capacitação, optou por unificar todas as disciplinas de atendimento ao condomínio em um único profissional altamente capacitado. Desta forma, as ilhas de atendimento funcionam com apenas um funcionário que atende de 10 a 30 condomínios, quase as mesmas médias do mercado. Todavia, essa vantagem não resultou em um bom crescimento, ela ficou abaixo da média do seu segmento. A RANE, uma exceção na lista, por sua vez, associou seu baixo crescimento ao processo de reestruturação pelo qual estava passando no momento da pesquisa.

Também é possível notar na tabela acima que as empresas com maior índice de produtividade (entre 5 e 12 contratos / funcionário) também desfrutaram dos melhores índices de crescimento e de margem de lucro. Outra observação que merece atenção são os dados fornecidos pelo Grupo Solução – que, contrariando o senso comum, goza de margem de lucro superior a 20%, mesmo apresentando o pior índice de produtividade (2,2 contratos / funcionário no escritório). Como 86% da sua receita advém do serviço de terceirização – serviços historicamente com baixas margens de lucro, é natural supor que a sua maior margem provenha dos contratos. Porém sua baixa produtividade parcial vai de encontro a esse fato, restando duas opções: ou a média de valor dos contratos é mais alta que a informada (carteira de clientes mais lucrativa), ou a margem de lucro pode ter sido superestimada, contrariando o resultado esperado.

5.6.3 Desempenho Financeiro por Portfólio de Serviços

As ofertas de serviço observadas em campo foram as seguintes: portfólio básico, completo e estendido; podendo incluir o serviço de síndico profissional ou não. A relação das mesmas com os índices de crescimento anual do faturamento e margem de lucro sobre o faturamento é apresentada na tabela abaixo.

Tabela 12 - Desempenho Financeiro por Portfólio de Serviço

Empresa	idade	Estratégia Genérica	Segmento Portfólio	Síndico Profissional	Faturamento Mensal Estimado*	Crescimento Anual do Faturamento	Margem de Lucro
RANE	18	Custo	Básico	Não	R\$ 101.684,66	até 5%	15 a 20%
BLIC	12	Custo	Básico	Sim	R\$ 123.585,23	15 a 20%	> 20%
AC Condominial	32	Custo	Básico	Sim	R\$ 175.000,00	5 a 10%	> 20%
ACS	24	Custo	Completo	Sim	R\$ 1.476.562,48	10 a 15%	> 20%
Logoserv	23	Diferenciação	Completo	Não	R\$ 1.664.164,75	5 a 10%*	15 a 20%*
Grupo Solução	39	Diferenciação	Estendido	Não	R\$ 5.147.499,92	5 a 10%	> 20%
Otimize	20	Enfoque	Estendido	Sim	R\$ 458.357,95	5 a 10%	15 a 20%

Fonte: elaborado pelo autor

Nota: * valores estimados a partir de médias declaradas de cada empresa.

A análise da tabela acima mostra que parece não haver vantagem competitiva em função do portfólio ofertado. Há empresas com indicadores razoáveis (crescimento anual do faturamento entre 5 e 10%) e com excelente margem de lucro (acima de 20%) nas três categorias de portfólio. Curiosamente, as menores (e mais novas) empresas, atingiram um menor crescimento do faturamento (exceto a BLIC). A ACS mostra um fôlego surpreendente para uma empresa com 24 anos de fundada e dispara com crescimento de 10% a 15% em pleno período de crise econômica. Por outro lado, metade das entrevistadas declararam uma

margem de lucro de 15% a 20%, enquanto a maioria desfruta de margens acima de 20%, apesar de toda terem admitido a perda de contratos nos dois últimos anos.

Seguindo pelo mesmo raciocínio, não é possível concluir que há desempenho superior por ofertar determinados produtos ao mercado, exceto, ao considerar o serviço de Síndico Profissional, conforme mostra tabela a seguir. Duas das empresas que optaram por oferecer este produto no seu portfólio declararam crescimento acima de 10% ao ano, e três delas informaram um lucro acima de 20%. Segundo elas, além do valor agregado do próprio serviço, cujo preço é similar ao do próprio contrato, ele aumenta a fidelidade do cliente. Nenhum dirigente apresentou a margem de lucro deste serviço especificamente, que demanda substancial esforço, tempo, recursos humanos muito bem capacitados e responsabilidade das empresas. Por exemplo, em duas delas (BLIC e AC Condominial), o serviço é executado pelos próprios dirigentes.

Tabela 13 - Desempenho Financeiro por Oferta de Alocação de Síndico Profissional

Empresa	idade	Estratégia Genérica	Segmento Portfólio	Síndico Profissional	Faturamento Mensal Estimado*	Crescimento Anual do Faturamento	Margem de Lucro
RANE	18	Custo	Básico	Não	R\$ 101.684,66	até 5%	15 a 20%
Logoserv	23	Diferenciação	Completo	Não	R\$ 1.664.164,75	5 a 10%*	15 a 20%*
Grupo Solução	39	Diferenciação	Estendido	Não	R\$ 5.147.499,92	5 a 10%	acima de 20%
BLIC	12	Custo	Básico	Sim	R\$ 123.585,23	15 a 20%	acima de 20%
AC Condominial	32	Custo	Básico	Sim	R\$ 175.000,00	5 a 10%	acima de 20%
ACS	24	Custo	Completo	Sim	R\$ 1.476.562,48	10 a 15%	acima de 20%
Otimize	20	Enfoque	Estendido	Sim	R\$ 458.357,95	5 a 10%	15 a 20%

Fonte: elaborado pelo autor

Nota: * valores estimados a partir de médias declaradas de cada empresa.

Os resultados obtidos contrariam as expectativas de Machado (1999) quanto ao payback estimado do setor: 16 meses no seu estudo, contra os 36 meses levantados na pesquisa. Entretanto o reforçam no quesito margem de lucro – estimada por ele em 23%; e contribui com a taxa de crescimento mínima do setor: 5 a 10% – informação que ele não dispunha na época, por seu trabalho se tratar de uma análise de viabilidade, sem dados do mercado.

5.6.4 Desempenho Financeiro por Estratégia Genérica

Nesta seção é apresentado o desempenho financeiro por estratégia genérica adotada. As três estratégias observadas foram: Liderança em Custo (menor preço), Diferenciação (serviços mais sofisticados – maior preço) e Enfoque (atendimento a nichos de mercado). Classificando as empresas de acordo com a orientação estratégica, tem-se a tabela a seguir.

Tabela 14 - Desempenho Financeiro por Estratégia Genérica

Empresa	idade	Estratégia Genérica	Segmento Portfólio	Síndico Profissional	Faturamento Anual Estimado*	Produtividade Parcial da Mão-de-Obra	Crescimento Anual do Faturamento	Margem de Lucro
RANE	18	Custo	Básico	Não	R\$ 1.220.215,91	5,1	até 5%	15 a 20%
BLIC	12	Custo	Básico	Sim	R\$ 1.483.022,72	5,3	15 a 20%	> 20%
AC Condominial	32	Custo	Básico	Sim	R\$ 2.100.000,00	12,0	5 a 10%	> 20%
ACS	24	Custo	Completo	Sim	R\$ 17.718.749,80	4,7	10 a 15%	> 20%
Logoserv	23	Diferenciação	Completo	Não	R\$ 19.969.977,05	3,4	5 a 10%	15 a 20%
Grupo Solução	39	Diferenciação	Estendido	Não	R\$ 61.769.999,02	2,2	5 a 10%	> 20%
Otimize	20	Enfoque	Estendido	Sim	R\$ 5.500.295,42	2,9	5 a 10%	15 a 20%

Fonte: elaborado pelo autor

Nota: * valores estimados a partir de médias declaradas de cada empresa.

Neste caso, há uma relação tímida entre a adoção da estratégia de liderança em custo e os maiores índices de crescimento do faturamento. Todas as empresas que optaram pelas estratégias de Diferenciação e Enfoque tiveram um crescimento limitado a 10% ao ano. Contudo isso pode ser decorrente da ordem de grandeza do faturamento destas empresas, que passa dos R\$ 5 milhões/ano. Como não se conhece a capacidade de expansão do mercado de administração de condomínios, pode ser natural que a taxa de crescimento caia à medida do crescimento do faturamento. Quanto à margem de lucro, percebe-se que todas as firmas que optaram por liderança em custo também obtiveram maiores as margens. Mais uma vez, a exceção à regra – a RANE, se mostra por motivos de reestruturação informados.

5.6.5 Desempenho Operacional

A pesquisa revelou que praticamente nenhuma empresa conta com gestão de indicadores operacionais. Embora, em todas, os contratos contem com prazos balizadores (exemplos: data de entrega de boletos, data de fechamento da folha de pagamento de funcionários, data de entrega do balancete, etc.) , nenhuma delas faz a gestão contratual por níveis de serviço acordado (SLA), ou seja, aplicando multa percentual do valor do contrato em função do índice de erros; tampouco usam indicadores de desempenho nos processos realizados junto aos condomínios. Segundo as entrevistadas isso se deve mais a ausência de cobrança dos síndicos do que das empresas administradoras, que internamente já fazem esse controle. Isso mostra como a gestão contratual no setor de condomínios ainda está muito aquém do que se pratica no mundo corporativo.

Além deste fato, os gestores também informaram que as empresa não contam com auxílio de consultoria empresarial para orientação nos processos de gestão e implantação de indicadores para avaliação do desempenho financeiro, operacional e de aprendizagem e

crescimento dos recursos humanos. Via de regra, apenas a satisfação do cliente é medida periodicamente em algumas empresas, mas sem indicadores. Apenas o Grupo Solução alegou contar com consultoria empresarial para implementação do *Balanced Scorecard*, sem entrar em detalhes da sua evolução. A Otimize mencionou contar apenas com uma consultoria externa na área de RH. A não adoção massiva do BSC contraria a relevância atribuída a mesma na prática da gerência de instalações por Tucker e Pitt (2009).

As respostas à questão 49 revelam grande importância de todos os critérios de seleção de empresas apresentados por Kotler e Keller (2012) para venda de prestação de serviços: eficácia, eficiência, variedade de portfólio, relacionamento com o cliente e preço. Apenas as instalações das empresas administradoras não se mostraram tão importante para parte das entrevistadas, uma vez que a maioria das vendas são fechadas nos próprios condomínios, ao invés dos escritórios das empresas administradoras. Das maiores em faturamento: Grupo Solução, Logoserv, ACS e Otimize – todas em grandes e sofisticados escritórios, apenas a primeira declarou ser este um ponto importante para fechamento de vendas. No gráfico de radar abaixo, a importância de cada critério aumenta a partir do centro para as extremidades. O peso de cada parâmetro foi o número de respostas positivas que ele obteve no total das entrevistas.

Gráfico 19 - Importância dos Critérios-Padrão de Compras do Cliente na Administração de Condomínios



Fonte: elaborado pelo autor.

Pelas respostas à questão 61 do roteiro de entrevistas, temos que apenas dois itens foram pontuados pelas empresas: item 2) “Comprometimento da alta gerência: os executivos analisam não somente o desempenho financeiro, mas também o desempenho dos seus serviços (qualidade, atendimento, limpeza, valor, etc.)”; e o item 3) “Padrões rigorosos: estabelecem indicadores de prestação do serviço”, p.ex.: tempo máximo de atendimento de

ligações, tempo máximo para pagamento dos funcionários, ou seja, um SLA (*service level agreement*). Esta constatação mostra que os critérios de excelência em gestão de serviços apresentado por Kotler e Keller (2012) ainda estão longe de serem adotados no mercado local.

Prosseguindo na análise de indicadores operacionais, duas questões exigiram dos dirigentes das empresas administradoras uma autoavaliação a dois itens sutis: 1) aos serviços que eventualmente constam no seu portfólio; e 2) aos critérios de compra do cliente para os serviços de condomínios (independente da empresa fornecê-lo ou não). Estas duas questões objetivaram levantar como a administradora avalia a sua cesta de produtos, seu desempenho em comparação aos concorrentes, e a efetiva importância para o cliente. A relevância dos itens apresentados põe à prova a lista de critérios apresentada por Schwartz (2009) e Zangari (2007), o instrumento de coleta sugerido por Kotler e Keller (2012), e a obtenção dos fatores-chave de sucesso (para atender aos critérios de compra dos clientes) apontada por Evan (2013) e Malheiro (2013). Os gráficos seguintes ilustram o enunciado. No gráfico radar abaixo, a importância de cada critério aumenta do centro para as extremidades. O peso de cada parâmetro foi o número de respostas positivas que ele obteve no total das entrevistas.

Gráfico 20 - Importância de critérios relevantes de condomínio na base de clientes



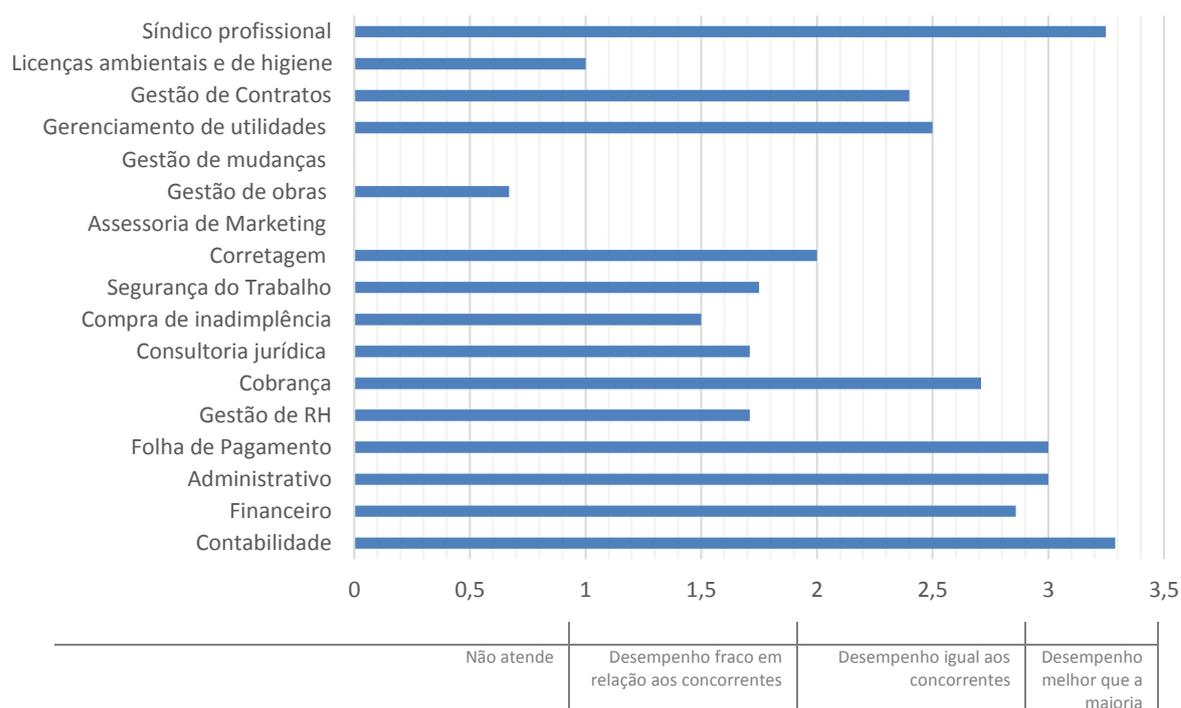
Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico revela que os produtos **essenciais** das cestas de serviços das administradoras de condomínio equivalem àqueles que compõem o portfólio básico: contabilidade e financeiro (incluindo folha de pagamento), administrativo, cobrança e consultoria jurídica. O serviço de gestão contratual – cerne da atividade de síndico, foi considerado **muito importante** pelas 4

administradoras de prestam o serviço de síndico profissional (AC Condominial, ACS, BLIC e Otimize) e pelo Grupo Solução (que presta serviço de gestão operacional completa), justificando a sua nota no conjunto acima. O serviço de gestão de recursos humanos (RH) foi considerado **razoavelmente importante** por seis empresas, haja visto que normalmente só se faz a chamada “contabilidade de folha de pagamento” raramente são prestadas todas as 51 atividades de uma gestão de RH padrão conforme a AABIC (vide p.192) seleção com pesquisa cadastral, acompanhamento de clima organizacional, pesquisa demissional, elaboração de acordos coletivos, planos de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, entre outros.

Para cada serviço acima, as administradoras fizeram uma autoavaliação em comparação às outras empresas do setor. A média das respostas se encontra logo abaixo.

Gráfico 21 - Autoavaliação dos serviços prestados pelas administradoras



Fonte: Elaborado pelo autor

A análise do gráfico acima mostra que a gestão de mudanças e assessoria de marketing – ambos serviços típicos de facilities para empreendimentos comerciais, não são prestados por nenhuma empresa e por isso não aparecem. Os serviços mais presentes nos portfólios das empresas foram os que tiveram a maior nota (acima de 3, ou desempenho melhor que a maioria): contabilidade, financeiro, administrativo, cobrança, elaboração de folha de pagamento e síndico profissional. Os serviços que aparecem na sequência são os prestados

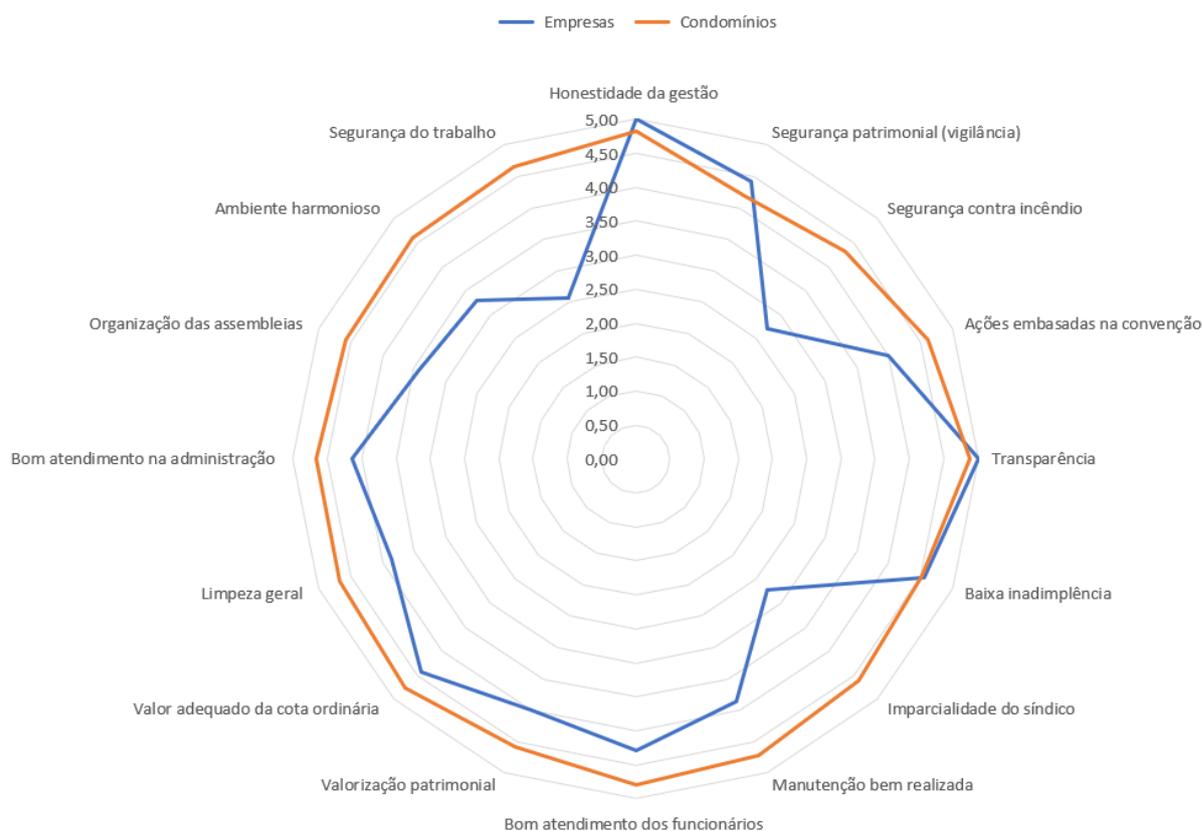
apenas pelas empresas que oferecem gestão executiva no empreendimento (gestão global ou síndico profissional): gestão de contratos e gestão de utilidades. Os serviços restantes são fornecidos eventualmente por estas últimas empresas e tiveram a menor representação no portfólio do setor.

Mais uma vez, vê-se que as administradoras se consideram melhores nos itens de portfólio básico e no síndico profissional (para aquelas que prestam esse serviço). Os itens de gestão contratual e de utilidades (insumos como água, gás, energia elétrica, água de reuso, vapor, ar comprimido, etc.), foram pontuados com desempenho igual ao dos concorrentes, mostrando que existe espaço para melhoria da oferta deste produto no setor.

Em seguida, cabe avaliar os “critérios de compra do cliente”, ou seja, aquilo que, no fundo, o condomínio deseja resolver ao contratar uma empresa de administração (independente dela fornecer, ou não determinado serviço). O levantamento da importância dada a estes critérios, tanto pelos executivos das empresas e quanto pelos gestores de condomínios foi feito na pesquisa em questões idênticas no questionário e no roteiro de entrevista. A superposição destes gráficos mostra se há descompasso entre o que as empresas oferecem e o que os clientes esperam dela.

No gráfico do tipo “radar” a seguir, foram dispostos em volta do gráfico todos os critérios investigados na pesquisa. Cada raio, do centro para as extremidades representa uma pontuação a mais no grau de importância, numa escala likert onde o menor círculo do centro significa “sem importância” e na sequência tem-se: 2) pouco importante, 3) razoavelmente importante, 4) importante e 5) essencial. A superposição das respostas das empresas (em azul) com o gráfico das respostas dos gestores de condomínios (em laranja) se encontra no gráfico a seguir.

Gráfico 22 - Importância dos critérios de compra do cliente



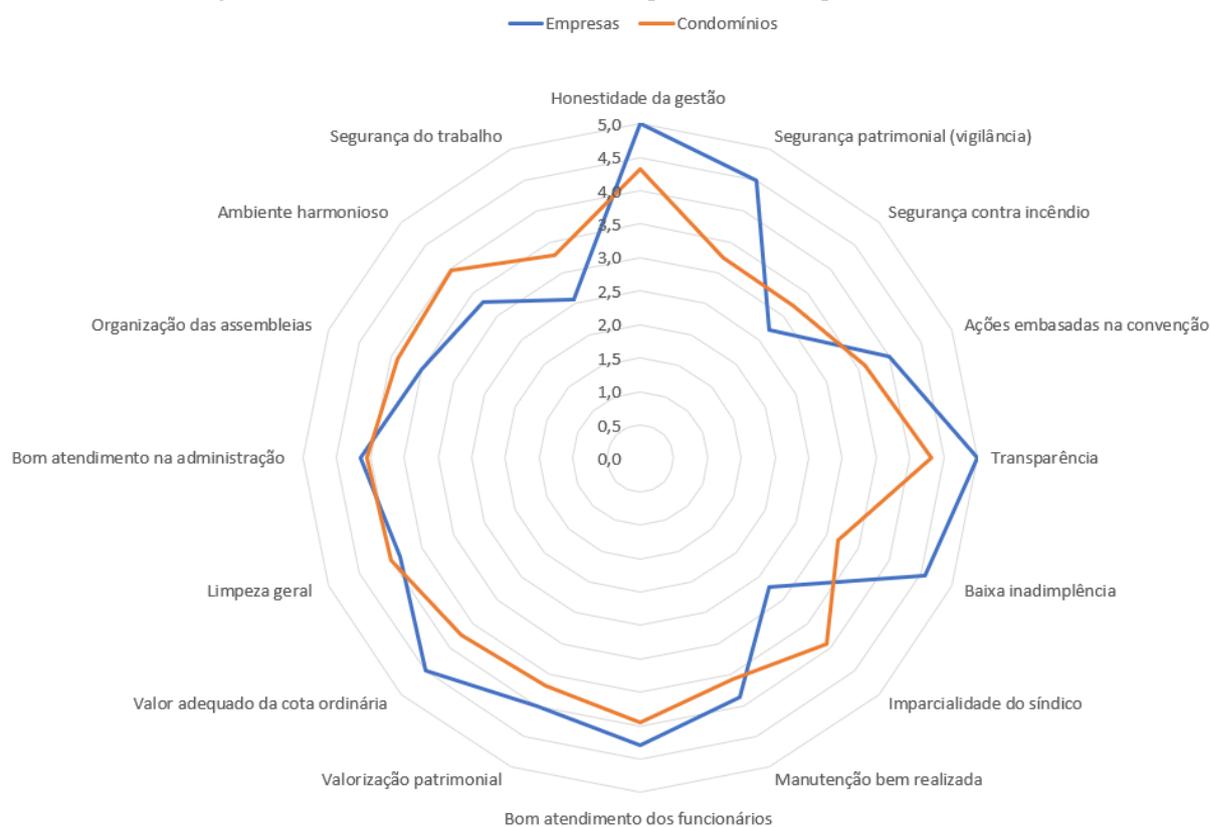
Fonte: Elaborado pelo autor

Enquanto os executivos das empresas administradoras foram mais precisos nas respostas, pontuando como “essencial” ou “muito importante” apenas os serviços essenciais, os gestores de condomínio se demonstraram mais indecisos, escolhendo quase todos com o mais alto grau de importância. Este dado aponta para necessidade de revisão do texto do quesito nº 60 do questionário.

As empresas administradoras apontaram os seguintes parâmetros como os de menor importância para os condomínios, em sentido horário: segurança contra incêndio, imparcialidade do síndico e segurança do trabalho. Já os de maior importância foram: honestidade na gestão, transparência e valor adequado da cota ordinária – todos relacionados ao aspecto econômico do empreendimento. Isso releva que os condôminos, em geral, se preocupam mais com o baixo custo da manutenção e conservação das instalações do que com os aspectos de segurança deles próprios e dos empregados.

Da mesma forma, foi solicitada uma autoavaliação do desempenho das empresas quanto a estes critérios, e uma avaliação dos gestores de condomínios quanto ao desempenho das empresas que prestam serviços de assessoria administrativa a eles. O resultado segue no gráfico a seguir.

Gráfico 23 - Avaliação do atendimento aos critérios de compra dos clientes pelas administradoras



Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados obtidos mostram que, em geral, os síndicos foram mais rigorosos na avaliação do desempenho que as próprias administradoras de condomínio. Alguns pontos merecem destaque: enquanto as administradoras acreditam que estão prestando um bom serviço nos quesitos de segurança patrimonial (portaria e vigilância), valor adequado da cota, e baixa inadimplência, elas foram bastante mal avaliadas pelos condomínios. Nos quesitos de segurança do trabalho e contra incêndio, a baixa avaliação de desempenho evidencia que ambos concordam que quase não há ações no sentido de saná-las.

Outros dois indicadores observados transparência e honestidade da gestão revelam uma discrepância. O fato de terem sido muito bem avaliados pelas empresas e razoavelmente bem avaliados pelos condomínios, mostra que o esforço realizado pelas empresas neste sentido não está sendo percebido pelos clientes. Isso remete a afirmação de Kotler e Keller (2012) sobre a intangibilidade da prestação de serviços: “cabe ao prestador de serviços administrar as evidências para tangibilizar o intangível”; e da afirmação de Malheiro (2013) que os indicadores da experiência dos serviços em condomínios são os “atributos percebidos pelos clientes através da interação com o prestador do serviço que contribuem para a satisfação e utilização do mesmo”.

5.7 EFETIVIDADE DAS ESCOLHAS ESTRATÉGICAS

A pesquisa revelou que as quatro maiores empresas do setor de administração de condomínios de Salvador (Grupo Solução, Logoserv, ACS e Otimize), além de grande tempo de experiência (acima de 20 anos de atuação), têm um serviço em comum no seu portfólio: a terceirização de mão de obra. Enquanto umas preconizaram o declínio atual deste produto em função de margens de lucro cada vez mais baixas, outras, porém, reconhecem que o volume de receita mensal gerada permitiu investimentos consideráveis – não só pelo lucro da atividade, mas também pelos ganhos financeiros: receitas oriundas pela revenda de taxas bancárias e uso da conta *pool*⁵⁵.

Em suma, a adoção do portfólio completo e da estratégia de diferenciação em serviços foi decisiva para a liderança das duas maiores firmas: Grupo Solução e Logoserv. Ambas empresas tiveram bons resultados financeiros: crescimento razoável (5 a 10% ao ano), mas com boas margens de lucro (15 a 20% e acima de 20%, respectivamente), apesar de registrarem os piores índices de produtividade parcial do mercado. A junção do alto volume financeiro movimento (permitindo investimentos) com a qualidade dos serviços prestados mostrou ao setor uma boa oferta a preços de mercado. A possibilidade de subcontratar toda a equipe operacional do condomínio e ainda contar com a gestão operacional do empreendimento (gerente predial incluso no contrato) permite que quase todas as funções privativas do síndico possam ser desempenhadas pelas empresas permitindo aos síndicos voluntários um certo grau de desconhecimento dos detalhes burocráticos. Tudo isso aliado à preocupação com detalhes gráficos e de conteúdo dos relatórios gerenciais definiu um padrão de referência para o setor. O grupo solução ainda demonstra maior diferenciação do serviço por ter no seu organograma departamentos dedicados à gestão contratual, compras, supervisão de campo e diagnóstico administrativo dos empreendimentos.

Entre as quatro empresas que adotaram a estratégia de liderança em custo, duas merecem destaque: a ACS e a AC Condominial. Embora esta escolha estratégica tenha mostrado bom desempenho financeiro para quase todas (crescimento de 10 a 15% ao ano e margens de lucro acima de 15 a 20%), alguns fatores foram diferenciais. A ACS, por ofertar a

⁵⁵ Conta *pool* é uma conta conjunta da empresa administradora, que recebe as arrecadações mensais de vários condomínios que ainda não podem ter conta corrente em função da falta de CNPJ ou não querem movimentar a sua conta corrente em função de débitos trabalhistas. A administradora pagas todas as contas dos seus condomínios clientes, mas fica com ganhos das aplicações financeiras realizadas no período. O alto volume de movimentação monetária confere a elas baixas tarifas bancárias, consistindo em mais uma fonte de lucro na operação.

terceirização de mão-de-obra, além de satisfazer o segmento que compra este serviço, incrementa decisivamente o seu faturamento – responsável pelo fôlego de investimento e pela excelente infraestrutura e equipe que dispõe no seu escritório. A AC Condominial, por sua vez, ostenta um exclusivo processo de atendimento aos condomínios que lhe confere impressionantes 12 pontos de índice de produtividade, os menores custos de produção e, conseqüentemente, a melhor margem de lucro do segmento. Ambas as firmas ofertam a alocação de síndico profissional e são referência neste serviço. A ACS ainda conta com um diferencial por ter também um curso de formação destes profissionais.

Outro motivo funcional para manutenção da liderança das duas maiores empresas (em faturamento) pode ser atribuído a compra da inadimplência dos condomínios. Nesta operação financeira, a empresa administradora assume quaisquer dívidas oriundas da inadimplência das unidades habitacionais, depositando na conta corrente do condomínio o valor devido pelos proprietários. Em contrapartida, passa a ser credora da dívida e beneficiária de juros, multas e honorários de sucumbência de processos judiciais de cobrança. Este produto passa a ser mais uma fonte de renda para as administradoras (que possuem robustas reservas monetárias), pois se configura como uma arriscada operação financeira, sendo ainda tratada com cautela pelo mercado.

Analisando os motivos operacionais, viu-se que, embora todas as empresas contem com controles de prazos para os serviços-chave (entrega de boletos, elaboração de balancetes e folha de pagamento), a empresa líder do mercado – Grupo Solução –, foi a única que mencionou contar com gestão por indicadores, segundo eles, orientados por uma consultoria empresarial. Embora a Otimize conte com experiência e capacidade para a gestão executiva dos empreendimentos, o seu foco de nicho deixa a primeira com o caminho livre de concorrência naqueles condomínios não tão rentáveis, mas que demandam este tipo de serviço.

A Otimize mostrou bom desempenho através do foco no seu nicho: condomínios de alto luxo, com as mais diversas necessidades de manutenção: crescimento de 5 a 10% e margem de 15 a 20%. O enfoque nos clientes mais rentáveis, e a oferta de terceirização gerou resultados: fez com que, apesar de ser a 5ª colocada em número de contratos é a 4ª em faturamento – estimado em mais do dobro da sua concorrente. A atividade de alocação de síndico profissional, além de capacitá-la na gestão global dos empreendimentos, se mostrou estratégica (não só para ela, mas para as outras empresas que a adotam), pois, além de agregar valor à prestação do serviço, diminui a probabilidade de rescisão contratual.

Entre as empresas que possuem no portfólio a função de síndico profissional (Otimize, ACS, AC Condominial e Bittencourt Lopes Condomínios), as três últimas mostraram foco nos pequenos condomínios de média e baixa renda (até 50 unidades). A ACS detém a liderança em faturamento pela atuação na terceirização de mão de obra e autoridade de mercado, já que ela também opera um curso de formação de síndicos profissionais. Já a AC Condominial vem em seguida (apesar do baixo crescimento), em função do número de contratos e da sua surpreendente produtividade, que a permite, mesmo tendo menos de um terço dos funcionários da Otimize, gerenciar mais contratos que ela, além de deter melhores indicadores financeiros. A BLIC, por sua vez, tem os melhores indicadores de todas as entrevistadas. A sua estrutura enxuta e o bom índice de produtividade lhe conferem baixos custos e capacidade operacional para crescimento.

A partir destes argumentos conclui-se que, em Salvador, a escolha estratégica que demonstrou melhor desempenho financeiro foi a de Liderança em Custos. As firmas que a adotaram atingiram os melhores indicadores: ACS, BLIC e AC Condominial; a RANE foi uma exceção à regra. Por sua vez a escolha do enfoque permitiu bons indicadores, maior rentabilidade contratual e faturamento. Finalmente a escolha de diferenciação em serviços, apesar dos razoáveis indicadores de desempenho financeiro, conferiu os maiores faturamentos e capacidade para investir em outros serviços exigentes em capital.

6 CONCLUSÃO

Conforme demonstrado nesta pesquisa, o setor de administração de condomínios é um mercado prestação de serviços (Christian & Daniel, 2014), fragmentado (Porter, 1991), e definido por uma concorrência perfeita (Pindyck & Rubinfeld, 2006) onde a atratividade é alta (crescimento do número de empresas em 15% ao ano em 10 anos). Há muitas empresas, a entrada de novas concorrentes é relativamente fácil, e os portfólios são diferenciados. De 475 empresas registradas na junta comercial, apenas 108 possuem registro no CRA, 10 se destacam e 7 aceitaram participar desta pesquisa. A característica marcante é que são empresas de pequeno porte (EPP), familiares tradicionais (Lethbridge, 1997), com idade média de 18 anos de fundação. Embora existam muitos competidores, o mercado consumidor também é extenso: em torno de 10 mil condomínios em Salvador e 2 mil na região metropolitana.

Além de poucas barreiras de entrada, praticamente o único serviço substituto é a assessoria contábil-financeira exercida por escritórios de contabilidade empresarial. Este, por sinal, é um dos serviços que compõe o escopo⁵⁶ dos serviços de administração de condomínios, que também inclui: assessoria administrativa condominial, cobrança, consultoria jurídica, terceirização da equipe operacional do empreendimento, compras, gestão de contratos, e supervisão de campo. O que poderia ser o segundo serviço substituto – a alocação de “síndico profissional”, foi outro produto incorporado ao portfólio das empresas. Sintetizando a análise das cinco forças de Porter (1991): o poder de barganha dos fornecedores é baixo, mas o dos clientes é alto. Unindo a grande rivalidade entre os concorrentes (que pode incluir até carência nos contratos e pagamento de comissão), e a baixa fiscalização governamental, cria-se um ambiente altamente competitivo, com condições adversas para quem pretende adentrar neste setor (Kherwald, 1999).

Avançando no estudo do setor, a análise das “Seis Fronteiras”, recomendada por Kim e Mauborgne (2015) para análise setorial de mercados, concluiu-se que: 1) não há setores alternativos, mas os escritórios de contabilidade são os maiores concorrentes do serviço; 2) a adoção deste serviço (assessoria contábil-financeira) só ocorre por dificuldades financeiras do condomínio; quando se deseja um serviço mais completo e sofisticado, o cliente paga mais para contratar uma administradora; 3) o foco da venda é sempre o síndico; 4) no processo de experiência do serviço, as empresas são solicitadas a sanar pendências básicas na contratação,

⁵⁶ Vide ilustração Figura 16 - Classificação de Empresas Administradoras Prediais por Portfólio, p.121.

complexas durante a prestação, e a renegociar valores na vigência do contrato; 5) a competição ocorre por fatores funcionais, mas as vendas são fechadas baseadas em apelos emocionais⁵⁷; 6) as tendências de mercado decisivas para o negócio são: o síndico profissional, a portaria remota, a compra de inadimplência e softwares para a comunicação e gestão documental do condomínio pelos proprietários.

Nesta pesquisa, foram observadas empresas nos três grandes grupos de estratégia genérica apontadas por Porter (1991): Liderança em Custo: RANE, BLIC, ACS e AC Condominial; Diferenciação em Serviços: Logoserv e Grupo Solução; 3) Enfoque em Segmentos de Mercado: Otimize. Além disso, se verificou que elas adotam estratégias típicas de mercados fragmentados⁵⁸ como: replicar estrutura de processos para gerar economia de escala, padronizar as necessidades do mercado através de procedimentos operacionais, e reconhecer as tendências do setor. Que, por sinal, foram as quatro listadas no parágrafo anterior.

As líderes do mercado apontadas por todos os dirigentes entrevistados foram também confirmadas neste estudo, a partir dos dados obtidos na pesquisa como número de contratos, valor médio contratual, quantidades de funcionário alocados no escritório e quantidade de funcionários alocados nos condomínios (equipe terceirizada). Listadas em ordem de grandeza do faturamento estão: Grupo Solução, Logoserv, ACS, Otimize, AC Condominial, RANE e Bittencourt Lopes Condomínios (BLIC). Foi possível estudar não somente as práticas estratégicas adotadas por cada empresa foram relacionadas, mas também associá-las com as ofertas de portfólio de cada grupos de empresas para posterior análise de impacto no seu desempenho financeiro.

Uma das importantes contribuições deste estudo foi validar, no setor de administração de condomínios na região metropolitana de Salvador, quais itens de portfólio de empresas administradoras apresentados pela literatura são, de fato, ofertados, e quais são os novos serviços que não existiam até a data das referências consultadas. A partir das estruturas e serviços de empresas de gestão de instalações apresentados por Zangari (2007), Quinello e Nicoletti (2006) e AABIC (2018), três ofertas padrão de portfólio foram identificadas. Há empresas que oferecem: 1) portfólio básico (contabilidade, financeiro, administrativo e

⁵⁷ Apelos emocionais são relativos à atendimento, confiança, imagem da empresa e indicação por outras pessoas; enquanto os fatores funcionais tem haver com a variedade do portfólio, pacotes de ofertas e desempenho operacional (Kim & Mauborgne, 2015).

⁵⁸ Mercados fragmentados são aqueles em que nenhuma empresa detém relevante fatia do mercado e é capaz de influenciá-lo ispladamente. (Porter, 1991)

cobrança); 2) portfólio completo (terceirizam a mão-de-obra do condomínio, além dos serviços anteriores); e 3) portfólio estendido (que compreende o serviço de compras, supervisão de campo e gestão contratual). As opções acima compõem a chamada gestão operacional do condomínio. Transversalmente, existem empresas, de qualquer dos segmentos citados, que oferecem o serviço de síndico profissional – gestão executiva do empreendimento que concentra as decisões de gastos, investimentos, liderança da equipe e assume as responsabilidades civil e criminal do condomínio, conformando a possibilidade da prática desta função ser exercida por pessoas jurídicas segundo Souza (2007) e Schwartz (2013).

Entre as maiores firmas do segmento, a escolha estratégica decisiva é diferenciação em serviços, incluindo a oferta de alocação de equipe operacional nos condomínios (terceirização de mão-de-obra), que confere grandes movimentações financeiras capazes de suportar investimentos em equipe e infraestrutura durante o *payback* típico do segmento: de 3 a 4 anos. Esse constatação refutou o tempo de retorno de investimento para uma empresa administradora apresentado por Machado (1999): 16 meses, mas o endossou na margem de lucro média do setor (23%) e contribuiu com um dado que ele não dispunha na época do seu estudo: o crescimento médio setorial (5 a 10% ao ano). Outra constatação desta pesquisa foi que as empresas que adotam a estratégica genérica de Liderança em Custos geralmente permanecem no portfólio básico da gestão condominial, e uma firma foi observada na prática estratégica de enfoque a um nicho de mercado: condomínios de alto luxo. Ainda no contexto de serviços ofertados, um deles é oferecido transversalmente em todos os grupos estratégicos: a gestão operacional global e a atividade de alocação de síndico profissional, cuja receita, por enquanto, não é relevante nas suas cestas de produtos, mas todas – sem exceção, concordam que impactam na percepção do valor do serviço pelo cliente e mudará radicalmente o setor de gestão predial.

Todos os três grupos estratégicos foram analisados a partir da relevância junto ao mercado, de cada um dos serviços que compõe os seus portfólios, conforme a Matriz de Avaliação de Valor de Kim e Mauborgne (2015). Esta ferramenta se mostrou eficaz ao permitir analisar em um só diagrama todos os segmentos do setor e as suas diferenças básicas. E é o ponto de partida para análise estratégica de segmentos alternativos com baixa competitividade (oceanos azuis), consistindo em mais uma importante contribuição do trabalho para a análise mercadológica do setor de administração de condomínios.

Os nichos de mercado foram identificados, partindo da classificação dos tipos de condomínios e possíveis modos de gestão preconizado por Yip, Chang e Hung (2007) na sua

pesquisa em Taiwan e Hong Kong, e por Souza (2007) e Schwartz (2013) com observações focadas no mercado da grande São Paulo. A pesquisa mostrou que, na prática, a classificação dos tipos de gestão e dos tipos de condomínios adotada pelo setor é uma simplificação de ambas taxonomias, tendendo para a categorização chinesa, que o autor apresenta como proposta de uso⁵⁹.

De acordo com as evidências apresentadas neste trabalho, as empresas possuem pequenas variações da mesma estrutura organizacional. Esta estrutura se mostra diferente dos organogramas sugeridos por Zangari (2007) e AABIC (2018). Como era possível esperar, os processos levantados nas administradoras de condomínios não se encaixaram bem no modelo de Cadeia de Valor de Porter (1989) – voltado especialmente para os setores primário (produção de matérias-primas) e secundário (atividade industrial), mas se adaptaram bem ao modelo de Rede de Valor de Santos (2009) – desenhado para o setor terciário (comércio e serviços) e este foi customizado com o organograma padrão das empresas administradoras obtido na pesquisa⁶⁰.

Foi observado também que, as administradoras de condomínio medem a produtividade das suas companhias utilizando a relação número de contratos por funcionário: variação de uma das formas de produtividade parcial em prestação de serviços segundo Grönroos (2003), e comparam o valor final dos seus orçamentos pelo preço final, ao contrário do preço por metro quadrado preconizados por Oliveira (2016) e Quinello e Nicoletti (2006), respectivamente. Já os parâmetros orçamentários levantados estão de acordo com os autores: número de unidades habitacionais (tamanho do empreendimento), número de empregados (esforço operacional e complexidade da folha de pagamento) e o grau de desenvolvimento habitacional (padrão regular, médio padrão ou luxo).

Ainda referente aos processos de gestão das empresas administradoras de condomínios, a pesquisa revelou que elas utilizam uma forma padrão na departamentalização dos seus escritórios: possuem setores independentes de contabilidade, financeiro, cobrança, jurídico e expedição, mas o atendimento aos clientes é formado por ilhas de atendimento com profissionais com conhecimento em assessoria administrativa de condomínio, práticas contábeis-financeiras e operacional de campo. Estas “ilhas” são capazes de atender de 20 a 30 condomínios cada. Esta disposição confere índices médios de produtividade de até 5 contratos

⁵⁹ Vide ilustrações Figura 12 e Figura 13 (p. 104) e ilustração Figura 15 (p. 109).

⁶⁰ Vide ilustração Figura 18, p. 128.

por empregado. No entanto uma das empresas, a AC Condominial, que adota um modelo alternativo de processo administrativo, atingiu um surpreendente índice 12.

Um dos mais importantes desafios desta pesquisa foi verificar se as escolhas estratégicas realizadas pelas administradoras de condomínio resultaram em algum desempenho superior. Das empresas que participaram desta pesquisa, chegou-se à conclusão que duas adotam estratégia genérica de diferenciação em serviços, quatro aplicam liderança em custo, e uma pratica o enfoque a nicho de mercado. Quatro firmas oferecem o serviço de alocação de síndico, e estão dispostas em todas as estratégias listadas acima.

As empresas detentoras das maiores carteiras de clientes também possuem a maior equipe de colaboradores no escritório – neste setor, existe uma proporção indissociável entre o número de condomínios atendidos e o tamanho da equipe. Aquelas que subcontratam os maiores efetivos de funcionários, atingem os maiores faturamentos mensais, que resulta em maior capacidade de investimentos.

A pesquisa revelou que o grupo estratégico que adotou a “diferenciação em serviços” obteve os melhores resultados financeiros incluindo faturamento, margem de lucro e taxa de crescimento. As empresas que optaram por uma estratégia de “liderança em custo” são, de fato, as mais produtivas. Também concluiu que as empresas com maior índice de produtividade (entre 5 e 12 contratos por funcionário) também desfrutaram dos melhores índices de crescimento e de margem de lucro. A única empresa observada com a prática estratégica do “enfoque” teve bons resultados financeiros, ligeiramente abaixo do grupo de “diferenciação em serviços”.

Outro dado revelado na pesquisa é que parece não haver vantagem competitiva em função do portfólio ofertado. Há empresas com indicadores razoáveis e com excelente margem de lucro nas três categorias de portfólio. Entretanto, ao considerar o serviço de alocação de síndico profissional, percebe-se uma melhora nos indicadores: além do valor agregado ao contrato, ele aumenta a fidelidade do cliente. A escolha estratégica que demonstrou melhor desempenho financeiro foi a de Liderança em Custos; as firmas que a adotaram atingiram os melhores indicadores financeiros. Por sua vez a escolha do enfoque permitiu bons indicadores, boa rentabilidade contratual e bom faturamento. Finalmente a escolha de diferenciação em serviços, apesar dos razoáveis indicadores de desempenho financeiro, conferiu os maiores faturamentos do setor, e capacidade para investir em outros serviços exigentes em capital.

Além da alocação do síndico profissional, outro serviço levantado na pesquisa, que pode impactar no desempenho financeiro, segundo os próprios executivos das empresas administradoras, é a compra da inadimplência dos condomínios (ou cessão de crédito de taxas condominiais). Operação financeira, intensiva em investimentos e de considerável risco, ainda alvo de polêmicas jurídicas, mas que soluciona um grande problemas dos condomínios, assegura fidelidade contratual e possibilita altos ganhos financeiros: margem de lucro de aproximadamente 15% a 40% e payback de 1 a 2 anos a depender do sistema utilizado (garantia do total da receita ou percentual do passivo inadimplente) de acordo com uma empresa operadora deste segmento.

Das empresas pesquisadas, que estão entre as maiores do mercado baiano, nenhuma apresentou gestão por indicadores e utilização de balanced scorecard. Apenas o Grupo Solução informou a contratação de uma consultoria empresarial com o objetivo de implantar esta ferramenta. Essa constatação reconsidera a importância dada ao BSC por Christian e Daniel (2014) no seu uso em gestão de instalações. Nenhuma demonstrou a mensuração de esforço/custo/tempo de cada uma das etapas dos seus processos de gestão, a fim de ser capaz de comparar o custo financeiro por hora, contrariando ao preconizado por Oliveira (2016). Finalmente, os indicadores financeiros obtidos complementam o trabalho de Machado (1999) sobre a viabilidade de uma administradora de condomínios.

Dentre os objetivos específicos deste trabalho, aquele que ficou parcialmente incompleto foi o primeiro: estudar a evolução do mercado (consumidor) e suas características. As empresas foram devidamente estudadas, porém o detalhamento dos condomínios deixou uma lacuna. Apesar da lista de quase 1.500 síndicos para os quais o questionário foi dirigido, menos de 250 respostas foram computadas (16%), o que invalida as extrapolações a serem feitas para o universo de 12 mil empreendimentos considerados. Por isso, não foi possível: medir o a quantidade de condomínios que poderiam efetivamente contratar uma empresa administradora e um síndico profissional; levantar os reais critérios de seleção de empresas administradoras pelos gestores de condomínios, ou seja, o que efetivamente eles querem resolver ao contratar estes serviços, além dos critérios funcionais e emocionais envolvidos no processo de compra; investigar a satisfação dos síndicos com as empresas administradoras; elaborar uma tabela de correspondência com o tamanho, perfil econômico e complexidade do condomínio com os honorários de serviços de assessoria administrativa e síndico profissional;

Em futuras pesquisas sugere-se realizar pesquisa quantitativa junto ao os condomínios, a fim de: medir a quantidade de condomínios que poderiam efetivamente contratar uma

empresa administradora e um síndico profissional; levantar os reais critérios de seleção de empresas administradoras pelos gestores de condomínios; investigar a satisfação dos síndicos com as empresas administradoras; elaborar uma tabela de correspondência com o tamanho, perfil econômico e complexidade do condomínio com os honorários de serviços de assessoria administrativa e síndico profissional; validar os parâmetros de classificação de condomínios propostos por Yip, Chang e Hung (2007) e sua função multivariável que indica a probabilidade de determinado tipo de condomínio adotar um dos três tipos de gestão predial (autogestão, empresa administradora ou síndico profissional). Recomenda-se também realizar pesquisa qualitativa junto às empresas administradoras de outras cidades, a fim de verificar: se as condições de competitividade são as mesmas obtidas em Salvador; quais serviços são disponibilizados em outras localidades e qual a sua relação com os síndicos (definem claramente a fronteira do serviço ou procuram absorver as obrigações do síndico para seduzi-lo?); o percentual de contribuição de cada serviço (assessoria administrativa, terceirização de mão-de-obra, síndico profissional, etc.) nos indicadores financeiros; e quais as práticas estratégicas adotadas em outras cidades.

REFERÊNCIAS

- AABIC. *Principais serviços do portfólio das administradoras de condomínios*. 2018. Disponível em: www.aabic.org.br Acesso em: 12 mar. 2018.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 5674: Manutenção de edificações - Requisitos para o sistema de gestão de manutenção*. Rio de Janeiro, 2012.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 16280: Reforma em edificações — Sistema de gestão de reformas — Requisitos*. Rio de Janeiro, 2015.
- ABRAFAC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FACILITIES. 2018. Disponível em: www.abrafac.org.br Acesso em: 12 mar. 2018.
- ABRAMAN - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANUTENÇÃO. Disponível em: www.abraman.org.br Acesso em: 12 mar. 2018.
- ABRASCE - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS. 2015. Disponível em: www.abraman.org.br Acesso em: 26 jul. 2018.
- ALEXANDER, K. A strategy for facilities management. *Facilities*, n. 12, p.6-10, 1994
- ALEXANDER, K. ; BROWN, M. Community-based facilities management. *Facilitie*, v.7, n.8, p.250-268, 2006.
- ALEXANDER, K.; BROWN, M. Community-based facilities management. *Facilities*, v.24, p.250-26, 2006..
- BATESON, J. E.; HOFFMAN, K. D. *Princípios de marketing de serviços : conceitos, estratégias e casos*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- BOETTCHER, R. *Estou síndico. E agora?* 2 ed. Porto Alegre: AGE, 2014.
- BONI, V.; QUARESMA, J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevista em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, v.2, p.68-80, jan./jul. 2005.
- BRASIL. Lei 4.591, de 16 de dez. de 1964, Condomínios em Edificações e Incorporações Imobiliárias. *Código Civil*. Brasília, 1964.
- BRASIL. Lei 10.406, de 10 de jan. 2002, livros II e III: Da Escrituração e do Condomínio Edilício. *Código Civil*. Brasília, 2002.
- BRASIL. *Classificação de porte dos clientes*. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente> Acesso em: 18 jan. 2018.
- BRASIL, R. F. *Dados Abertos e Receita Data*. Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/dados> Acesso em: 21 nov. 2017.
- BRASIL, R. F. *Instruções Normativas*. Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/aceso-rapido/legislacao> Acesso em: 26 jul. 2017.

- BUCK, L. B. *Alianças estratégicas no mercado imobiliário de Salvador: motivações, mecanismos e resultados*. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração)- UNIFACS, Salvador, 2013.
- CÂMARA, H. Q. *Condomínio edilício: manual prático com perguntas e respostas*. 3 ed. Rio de Janeiro: Lumern Juris, 2010.
- CHRISTIAN, C.; DANIEL, V. A service-oriented perspective of facility management. *Facilities*, v.32, n.9/10, p.554-564, 2014.
- CLARCK, C. *The conditions of economic progress*. London: Macmillan, 1940.
- CRA-BA, C. R. *Pesquisa Nacional*. 2011. Disponível em: <http://www.cra-ba.org.br/Pagina/190/Pesquisa-Nacional.aspx> Acesso em: 15 ago. 2017.
- ENDEAVOR. (2015). *KPI: como medir o que importa no seu negócio*. Acesso em 6 de mar de 2018, Disponível em: <https://endeavor.org.br/kpi/>
- ENDEAVOR. *KPI: como medir o que importa no seu negócio*. 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/kpi/> Acesso em: 6 mar. 2018.
- ETZIONI, A. The Untapped Potential of the 'Third Sector'. *Business and Society Review*, p. 39-44, 1972.
- EVANS, V. *Ferramentas estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes* 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GUIMARÃES, E. A. *Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.
- JUCEB. *Abertura e encerramento de empresas do ramo de gestão de condomínios*. Salvador, 2018.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KHERWALD, M. *Competitividade das administradoras de condomínio em Florianópolis*. 1999. (Monografia)- UFSC, 1999.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante: edição estendida*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LELLO, C. *Mapa dos Condomínios de São Paulo*. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.lellocondominios.com.br/mapa-dos-condominios-de-sao-paulo-2017/> Acesso em: 21 nov. 2017.

- LELLO, C. *Mapa dos Condomínios de São Paulo*. São Paulo. 2018. Disponível em: <http://contacomigo.ellocondominios.com.br/e-book-mapa-dos-condominios-2018> Acesso em: 21 nov. 2017.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, 1997.
- LOBATO, D. M., TORRES, M. S., TORRES, M. S.; ALAMBERT, M. R. *Estratégia de Empresa*. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- MACEDO. *A estratégia da terceirização de processos de negócios no gerenciamento de facilidades*. 2005. (Monografia – MBA em Gestão de Facilidades)- EPUSP, São Paulo, 2005.
- MACHADO, P. L. *Projeto de viabilidade para implantação de uma empresa de prest. Serviços de manutenção de condomínios residenciais em Florianópolis*. 1999. (Trabalho de Conclusão de Estágio)- UFSC, 1999.
- MALHEIRO, A. I. *Gestão de condomínios: redesenho dos serviços em busca do desenvolvimento sustentável e promoção da inovação social*. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão da Faculdade de Engenharia)- Universidade do Porto, 2013.
- NILLES, J. M. *Fazendo do Teletrabalho uma Realidade*. São Paulo: Futura, 1997.
- OLIVEIRA, M. V. *Apuração de custos: estudo em caso em uma empresa prestadora de serviços na área de contabilidade de condomínios*. 2016. (Monografia)- Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.
- ONU, O. D. *World Urbanization Prospects*. 2014. Disponível em: <https://esa.un.org/unpd/wup/> Acesso em: 26 jul. 2017.
- PEREIRA, C. M. *Propriedade Horizontal*. 1. ed. São Paulo: Forense, 1961.
- PEREIRA, C. M. *Condomínios e Incorporação*. 12. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.
- PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. *Microeconomia*. 6 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- QUEIROZ, L. F.; KRIEGER, O. M. *Legislação do Condomínio: coletânea prática*. 3.ed. Curitiba: Bonijuris, 2014.
- QUINELLO, R.; NICOLETTI, J. R. *Gestão de Facilidades*. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2006.
- RIZZARDO, A. *Condomínio edilício e incorporação imobiliária*. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.
- ROCHA, A. V. *Elaboração e proposta de planejamento estratégico em uma prestadora de serviços do ramo de administração de condomínios do sul catarinense*. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, 2015.
- SANTOS, C. I.; GUERSOLA, M. D.; FERREIRA, J. C.; STEINER, M. A. Otimização do processo operacional de uma administradora de condomínios: estudo de caso. *In:*

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 36., 2016. *João Pessoa - Paraíba. Anais [...]* João Pessoa: 2016.

SANTOS, M. A. *Rede de valor: um modelo de gestão por processos para empresas de serviços*. 2009. Disponível em: <https://thebpmexperience.wordpress.com/2009/03/23/rede-de-valor-um-modelo-de-gestao-por-processos-para-empresas-de-servicos/> Acesso em: 18 fev. 2018.

SCHWARTZ, R. B. *Avaliação de desempenho da administração de condomínios residenciais*. 2009. Monografia.USP, 2009.

SCHWARTZ, R. B. *Revolucionando o Condomínio*. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

SCHWARTZ, R. B. *Direcional Condomínios*. 2009. Disponível em: <http://www.direcionalcondominios.com.br/sindicos/rosely-benevides-de-oliveira-schwartz/item/2714-administracao-de-condominio-exige-profissional-com-registro-porque.html> Acesso em: 21 nov. 2017.

SIMON, H. *As campeãs ocultas. Estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SOUZA, A. C. *Condomínio em Edifícios: manual do condômino: convenção, administração, modelos de atas e editais*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TUCKER, M.; PITT, M. Customer performance measurement in facilities management: A strategic approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v.58 n.5, p.407-422, 2009.

YIP, N.-M.; CHANG, C.-O.; HUNG, T.-Y. Modes of condominium management: a principal agent perspective. *Facilities*, v.25, n.5/6, p.215-226, 2007.

ZANGARI, E. Formulação de modelo de gestão para condomínios residenciais baseada em requisitos de desempenho financeiros e operacionais. *Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades)– Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia, São Paulo, 2007.*

APÊNDICE A - ENTREVISTAS CONCEDIDAS PARA ESTA PESQUISA**ACS Administração de Condomínios Ltda. | CNPJ: 12.593.219/0001-20**

Data: 5 de junho de 2018, às 14h | <http://www.acscondominios.com.br/>

Local: Av. Estados Unidos, 528, Ed. Joaquim Barreto de Araújo, 9º andar

Entrevistado: Jurandyr Machado de Souza (diretor) | jms@acscondominios.com.br

CNAEs cadastrados:

- 68.22-6-00 - Gestão e administração da propriedade imobiliária
- 85.99-6-04 - Treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial
- 81.11-7-00 - Serviços combinados para apoio a edifícios, exceto condomínios prediais
- 78.30-2-00 - Fornecimento e gestão de recursos humanos para terceiros

BLIC - Bittencourt Lopes Condomínios Ltda. | CNPJ: 08.415.031/0001-15

Data: 5 de junho de 2018, às 17h30 | <https://www.blicadm.com/>

Local: Rua Manoel Barreto, 508, Graça

Entrevistado: Jurandyr Machado de Souza (diretor) | jhenrique@blicadm.com

CNAEs cadastrados:

- 68.22-6-00 - Gestão e administração da propriedade imobiliária
- 80.11-1-01 - Atividades de vigilância e segurança privada
- 81.11-7-00 - Serviços combinados para apoio a edifícios, exceto condomínios prediais
- 81.21-4-00 - Limpeza em prédios e em domicílios

AC Assessoria Contábil Condominial Ltda. | CGA:083.966/001-68, CRC:1285-0

Data: 8 de junho de 2018, às 10h30 | <http://accondominial.com.br/>

Local: R. Chile, Nº 23 / 25 - Sala 608 a 610 - Ed. Prof. Eduardo Moraes – Centro

Entrevistado: Ary Cabral Henrique Jr (sócio) | ac@accondominial.com.br

CNAEs cadastrados:

- 6920-6/01 – Atividades de contabilidade

RANE Administração de Condomínios Ltda. | CNPJ: 04.178.132/0001-69

Data: 12 de junho de 2018, às 10h30 | <https://www.raneadm.com.br/>

Local: Rua Dr. Mario Rêgo dos Santos, 36, Vila Laura.

Entrevistado: Herivalter Pereira dos Santos (gerente) | herivalter@raneadm.com.br

CNAEs cadastrados:

- 68.22-6-00 - Gestão e administração da propriedade imobiliária

Logoserv Recursos Humanos Ltda. | CNPJ: 01.041.880/0001-07

Data: 18 de junho de 2018, às 10h | <https://www.logoserv.com.br/>

Local: Av. ACM, Empresarial Thomé de Souza, salas 1207-1220, Caminho das Árvores

Entrevistado: Thais Campos (diretora) | thaiscampos@logoserv.com.br

CNAEs cadastrados:

- 68.22-6-00 - Gestão e administração da propriedade imobiliária
- 81.11-7-00 - Serviços combinados para apoio a edifícios, exceto condomínios prediais
- 81.21-4-00 - Limpeza em prédios e em domicílios

Otimize Assessoria, Administração e Locação de Mão-de-Obra Ltda.

CNPJ: 00.315.178/0001-21 | <http://www.otimize.adm.br/>

Data: 29 de junho de 2018, às 9h00 | Local: Rua Remanso, 121, Rio Vermelho

Entrevistado: Alberto Oliveira (gerente) | alberto.oliveira@otimize.com.br

CNAEs cadastrados:

- 68.22-6-00 - Gestão e administração da propriedade imobiliária
- 78.20-5-00 - Locação de mão-de-obra temporária

Solução Gestão em Recursos Humanos Ltda. | CNPJ: 00.821.796/0001-43

Data: 11 de julho de 2018, às 10h | <https://www.gruposolucaoecia.com.br/>

Local: Av. Prof Magalhães Neto, 1550, Ed. Premier Tower, sala 208

Entrevistado: Jyme Dantas (gerente) | gerencia@gruposolucaoecia.com.br

CNAEs cadastrados:

- 78.20-5-00 - Locação de mão-de-obra temporária
- 81.11-7-00 - Serviços combinados para apoio a edifícios, exceto condomínios prediais

APÊNDICE B - LINHA DO TEMPO DA LEGISLAÇÃO DE CONDOMÍNIOS

A relação abaixo foi elaborada com base na literatura de Queiroz e Krieger (2014), Schwartz (2009), Quirino (2010), Rizzardo (2014), Souza (2007) e na experiência do autor:

1. **Código Civil de 1916** – Define o condomínio geral.
2. Decreto-Lei nº 3.365/1941 – Desapropriação de bem em condomínio.
3. **Decreto-Lei nº 3.688/1941** – Lei das Contravenções Penais: a omissão voluntária do síndico se torna um crime (art.3).
4. **Decreto-Lei nº 5.452/1943** – Consolidação das Leis do Trabalho.
5. Lei nº 2.757/56 – Aplicação da CLT aos funcionários do condomínio.
6. **Lei nº 4.591/1964** – Dispõe sobre condomínio em edificações e incorporações imobiliárias: o condomínio pode ser criado voluntariamente (incorporação imobiliária) ou por herança, etc.
7. Lei nº 4.864/1965 – Cria Medidas de estímulo à Indústria de Construção Civil: adiciona correção monetária aos financiamentos de imóveis na planta.
8. Decreto lei nº 981/1969 – Altera o art. 18 da Lei 4.591/64: força o adquirente de parte de uma edificação, mesmo que por força de desapropriação, a se tornar um condômino e a se submeter à lei da convenção do condomínio.
9. **Lei nº 5.869/1973** – Código de Processo Civil (CPC): habilita o síndico ou o administrador a representar o condomínio em juízo (grifo nosso).
10. Lei nº 6.015/1973 – Lei dos Registros Públicos: estabelece que a convenção de condomínio deve ser registrada no Cartório de Registro de Imóveis.
11. Lei nº 9.503/1977 – Código de Trânsito Brasileiro: estabelece que as ruas internas do condomínio são consideradas vias terrestres (e passíveis de multa).
12. **Lei nº 6.514/1977** – Institui as Normas Regulamentadoras na CLT, Capítulo V, Título II, relativas à Segurança e à Medicina do Trabalho
13. **Lei nº 6.434/1977** – Acrescenta às competências do síndico a guarda de toda a documentação do condomínio, durante o prazo de cinco anos, para eventuais necessidades de verificação contábil.
14. Portaria nº 3.214/1978 - Aprova as 28 Normas Regulamentadoras (na época).
15. Lei nº 6.709/1979 – confere aos 2/3 dos condôminos o poder de decidir sobre a demolição e a reconstrução do prédio, ou sua alienação, por motivos urbanísticos ou arquitetônicos ou por condenação de autoridade por segurança.
16. Lei nº 6.938/1981 - Dispõe sobre a Política Nacional de Meio Ambiente: cria o CONAMA, o IBAMA e classifica a perfuração de poços uma atividade potencialmente poluidora.
17. **Lei nº 7.182/1984** – Condiciona a quitação das dívidas condominiais para alienação de um bem.

18. Lei nº 7.347/1985 - Lei da Ação Civil Pública: disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio ambiente.
19. Lei nº 7.804/1989 - Altera as leis nº 6.803/80, 6.938/81, 7.735/89, que dispõem sobre a Política Nacional de Meio Ambiente.
20. Resolução CONAMA nº 1 de 08/03/1990 - estabelece normas a serem obedecidas, no interesse da saúde, no tocante à emissão de ruídos em decorrência de quaisquer atividades.
21. **Lei nº 8.009/1990** – Lei do Bem de Família: autoriza a penhora do bem de família por dívidas condominiais, IPTU e outros impostos.
22. **Lei nº 8.245/1991** – Lei do Inquilinato.
23. Lei nº 8.212/1991 – Lei de Custeio da Previdência Social: solidariedade do condômino com o construtor na seguridade social; certidão negativa de débito.
24. Lei nº 9.267/1996 – Determina que, nas decisões da Assembleia que não envolvam despesas extraordinárias do condomínio, o locatário poderá votar, caso o condômino-locador a ela não compareça.
25. **Lei nº 9.605/1998** - Lei dos Crimes Ambientais: o síndico passa a ser responsável pelos crimes ambientais cometidos pelo condomínio (art. 3).
26. **Decreto lei nº 3.048/1999** – Regulamento da Previdência Social: síndico remunerado é segurado obrigatório.
27. Lei nº 10.098/2000 – Acessibilidade a Pessoas com Deficiência (em edifícios de uso coletivo e privado).
28. Lei nº 10.257/2001 – Estatuto da Cidade: possibilita a constituição do condomínio por usucapião coletivo.
29. **Súmula 260/2001 STJ** - A convenção de condomínio aprovada, ainda que sem registro, é eficaz para regular as relações entre os condôminos.
30. **Código Civil - Lei nº 10.406/2002**: reformula a Lei do Condomínio Edifício e veta alguns artigos da Lei 4.591/64.
31. Lei nº 10.833/2003 – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido: retenção de imposto na contratação de serviços profissionais.
32. Instrução Normativa nº 381/2003 – Os pagamentos efetuados pelo condomínio às empresas de terceirização estão sujeitos à retenção na fonte da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) e da Contribuição para o PIS/Pasep.
33. Lei nº 10.833/2003 – Transforma Instrução Normativa nº 381/2003 em lei.
34. Lei nº 10.931/2004 – Contrato de Financiamento de Imóveis (e as consequências da inadimplência das cotas condominiais) e reduz o quórum em assembleia para aprovação do regulamento interno do condomínio (seção XIV, art. 1.351).
35. Decreto nº 5.296/2004 - Regulamenta a lei nº 10.098/2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

36. Súmula 308/2005 STJ – A hipoteca firmada entre a construtora e o agente financeiro, anterior ou posterior à celebração da promessa de compra e venda, não tem eficácia perante os adquirentes do imóvel.
37. Lei nº 11.977/2009 – Programa Minha Casa Minha Vida: permite a criação de unidades comerciais (finalidade distinta da residencial) para custeio do condomínio; redução de custos no registro da convenção; cobrança notificada.
38. Súmula 449/2010 STJ – A vaga de garagem que possui matrícula própria no registro de imóveis não constitui bem de família para efeito de penhora.
39. Súmula 478/2012 STJ – Na execução de crédito relativo a cotas condominiais, este tem preferência sobre o hipotecário.
40. **Lei nº 13.105/2015** – Novo CPC: o artigo 784, inciso X, define que as ações de cobrança de atrasados serão agora consideradas título executivo extrajudicial, tornando-as mais céleres.
41. Lei nº 13.465/2017 – art. 1.358-A: Desvincula a fração ideal da sua proporcionalidade à área do solo inserindo outras variáveis como o potencial construtivo; e dá outras providências sobre a regularização fundiária rural e urbana.

APÊNDICE C - SÍNTESE DA BASE NORMATIVA DA ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS

A relação abaixo foi elaborada com base na literatura de Queiroz e Krieger (2014), Schwartz (2009), Quirino (2010), Rizzardo (2014), Souza (2007) e na experiência do autor:

1. Legislação Federal:

- Lei nº 10.406/2002 – Código Civil.
- Lei nº 8.245/1991 – Lei do Inquilinato.
- Lei nº 4.591/1964 – Lei do Condomínio.
- Decreto-Lei nº 5.452/1943 – Consolidação das Leis do Trabalho.

2. Legislação Estadual (da Bahia):

- Lei nº 4.825/1989 – Atribui ao condomínio responsabilidade pelo pagamento do ICMS (art. 12º, seção X).
- Lei nº 7.014/1996 – Atribui ao condomínio solidariedade ao contribuinte do ICMS (art. 6º, seção X).
- Lei nº 9.434/2005 – Admite a posse, guarda ou abrigo de cães-guia em residências ou condomínios, utilizados por pessoas portadoras de deficiência visual, sejam elas moradoras ou visitantes.
- Lei nº 11.488/2009 – Obriga a manutenção de brinquedos adaptados para crianças portadoras de deficiências nos parques e nas áreas de lazer, inclusive em condomínios residenciais.
- Lei nº 12.833/2013 – Proíbe a utilização de artefatos pirotécnicos ou fogos de artifício em ambientes fechados.
- Lei nº 12.929/2013 – Segurança contra Incêndio e Pânico.
- Decreto nº 16.302/2015 – Regulamenta a Lei nº 12.929/2013 (institui o AVCB⁶¹).
- PORTARIA nº 014 CG – CBMBA/2017: Regula a concessão de autorização para adequação e implementação das medidas de segurança contra incêndio e pânico nas edificações, estruturas e áreas de risco do Estado da Bahia.
- Convenção Coletiva do SECOVI – BA (Sindicato da Habitação - Bahia, CNPJ: 14.673.586/0001-60) – sindicato patronal que representa os condomínios na Bahia; criado em 4 de junho de 1945.

3. Legislação Municipal (de Salvador):

- Lei 3.903 de 1988 – Institui normas relativas à execução de obras do Município do Salvador.
- Lei 4.490 de 1992 – Escoamento de água de ar condicionado.
- Lei 5.050 de 1995 – Poluição Sonora.

⁶¹ Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros - AVCB: é o documento emitido pelo CBMBA certificando que, durante a vistoria, a edificação possuía as condições de segurança.

- Lei 5.354 de 1998 – Sons Urbanos.
- Lei 5.503 de 1999 – Código de Polícia Administrativa.
- Lei 5.901 de 2001 – Inspeção Predial Obrigatória a cada 5 anos.
- Lei 6.981 de 2006 – Torneiras Especiais.
- Lei 7.780 de 2009 – Hidrômetros Individuais.
- Lei 7.863 de 2010 – Águas pluviais nas coberturas.
- Lei 7.899 de 2010 – Limitadores de sons e ruídos.
- Lei 9.148 de 2016 – LOUOS – dispõe sobre o Ordenamento do Uso e da Ocupação do Solo do Município de Salvador e dá outras providências.
- Convenção Coletiva da SINTECONCS – (Sindicato dos Trabalhadores em Edifícios Residenciais, Comerciais Mistos e Trabalhadores em Administração de Condomínios, Condomínios de Shopping Centers e Centros Empresariais da Cidade de Salvador, CNPJ: 13.501.572/0001-04) – sindicato que representa os empregados de condomínios em Salvador.

4. Normas Regulamentares do Ministério do Trabalho

Para a atividade da administração de condomínios, pode-se destacar as:

Básicas - para entender o funcionamento da fiscalização

- NR-01 - Disposições Gerais Ministério do Trabalho.
- NR-02 - Inspeção Prévia.
- NR-03 - Embargo ou Interdição.
- NR-04 - Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho.
- NR-28 - Fiscalização e Penalidades.

Específicas – relacionadas com a atividade em si

- NR-05 – CIPA: Comissão Interna para Prevenção de Acidentes – obrigatório para condomínio com mais de 19 funcionários.
- NR-06 – EPI: Equipamentos de Proteção Individual.
- NR-07 – PCMSO: Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional.
- NR-08 – Edificações.
- NR-09 – PPRA: Programa de Proteção contra Riscos Ambientais.
- NR-10 – Segurança em Serviços Elétricos.
- NR-11 – Transporte, Armazenagem e Manuseio de Materiais.
- NR-12 – Segurança em Máquinas e Equipamentos.
- NR-17 – Ergonomia.
- NR-20 – Líquidos Combustíveis e Inflamáveis (gás de cozinha, GLP, gasolina para a roçadeiras e óleo diesel para o gerador).
- NR-23 – Proteção Contra Incêndios.
- NR-24 – Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho.
- NR-26 – Sinalização de Segurança.
- NR-33 – Segurança e Saúde no Trabalho em Espaços Confinados (lavagem de reservatórios de água).

- NR-35 - Trabalho em Altura: acesso aos reservatórios superiores, antena coletiva, lavagem de fachada, reforma de fachada, troca de lâmpadas ou qualquer serviço realizado acima de 2m do solo.

5. Normas Técnicas da ABNT

Apenas algumas das mais relevantes para a atividade de gestão e manutenção predial estão listadas abaixo:

Gestão da Manutenção

- NBR 5674:2012 – Manutenção de edificações.
- NBR 16280:2015 – Reforma em edificações - Sistema de gestão de reformas.
- NBR 14037:1998 – Manual de operação, uso e manutenção das edificações.
- NBR 15575:2013 – Desempenho de Edificações (série).
- NBR 15219:2005 – Plano de emergência contra incêndio.

Manutenção de Sistemas Prediais

- NBR 1219:1989 – Qualidade da água da piscina.
- NBR 11238:1990 – Segurança e higiene de piscinas.
- NBR 5410:2004 – Instalações elétricas de baixa tensão.
- NBR 5419:2005 – Proteção de estruturas contra descargas atmosféricas.
- NBR 14350:1999 – Segurança de brinquedos de playground - Parte 1 e 2.
- NBR 13245:1995 – Execução de pintura em edificações não industriais.
- NBR 9574:1986 – Execução de impermeabilização.
- NBR 10898:1999 – Sistema de iluminação de emergência.
- NBR 16083:2012 – Manutenção de elevadores, escadas e esteiras rolantes.
- NBR 15526:2007 – Redes de distribuição interna para gases combustíveis em instalações residenciais e comerciais.
- NBR 16415:2015 - Caminhos e espaços para cabeamento estruturado.
- NBR 14565:2013 - Cabeamento estruturado para edifícios comerciais.
- NBR 16264:2016 - Cabeamento estruturado residencial.
- NBR 10131:2015 - Bombas hidráulicas de fluxo.
- NBR 12208:1992 - Estações elevatórias de esgoto sanitário.
- NBR ISO 8528-1:2014 - Grupos geradores de corrente alternada, acionados por motores alternativos de combustão interna.
- NBR 16401-1:2008 - Instalações de ar-condicionado - Sistemas centrais e unitários. Conforto Térmico e Qualidade do Ar⁶².
- NBR 13971:2014 - Sistemas de refrigeração, condicionamento de ar, ventilação e aquecimento — Manutenção programada.
- NBR 6111:2013 - Torres de resfriamento de água — Terminologia.

Proteção contra Incêndio

- NBR 14.276:2006 – Brigada de Incêndio - Requisitos.

⁶² Necessário também consultar a resolução – RE/ANVISA nº 9, de 16 de janeiro de 2003: Padrões Referenciais de Qualidade do Ar Interior em Ambientes Climatizados Artificialmente de Uso Público e Coletivo

- NBR 14.608:2007 – Bombeiro profissional civil.
- NBR 14.880:2002 – Saída de emergência em edifícios.
- NBR 10.898:1999 – Sistema de iluminação de emergência.
- NBR 9.441:1998 – Execução de sistema de detecção e alarme de incêndio.
- NBR 11.715:2006 – Extintores de incêndio com carga d'água.
- NBR 11.716:2006 – Extintores de incêndio com carga de gás carbônico.
- NBR 11.742:2003 – Porta corta-fogo para saída de emergência.
- NBR 11.836:1992 – Detectores automáticos de fumaça.
- NBR 11.861:1998 – Mangueiras de incêndio - Requisitos e métodos de ensaio.
- NBR 12.615:1992 – Sistema de combate a incêndio por espuma.
- NBR 12.693:1993 – Sistema de proteção por extintores de incêndio.
- NBR 12.779:2004 – Mangueira de incêndio, inspeção, manutenção e cuidados.
- NBR 12.962:1998 – Inspeção, manutenção e recarga em extintores de incêndio.
- NBR 13.434:2004 – Sinalização de segurança contra incêndio e pânico.

Acessibilidade e Conforto

- NBR 9050:2015 – Acessibilidade a edificações.
- NBR 10151:2003 – Acústica – Avaliação do ruído em áreas habitadas visando ao conforto da comunidade.
- NBR 10152:1992 – Níveis de ruído para conforto acústico.

6. Instruções Técnicas do Corpo de Bombeiros da Bahia

- IT 01/2016 – Procedimentos Administrativos - Anexos Disponíveis.
- IT 02/2016 – Processo Administrativo Infracional.
- IT 03/2016 – Terminologia de Segurança contra Incêndio.
- IT 04/2016 – Símbolos Gráficos.
- IT 06/2016 – Acesso de Viatura na Edificação.
- IT 07/2016 – Separação entre Edificações.
- IT 08/2016 – Resistência ao Fogo dos Elementos de Construção.
- IT 09/2016 – Compartimentação Horizontal e Vertical.
- IT 10/2016 – Controle de Materiais de Acabamento/Revestimento.
- IT 11/2016 – Saídas de Emergência.
- IT 12/2016 – Centros Esportivos e de Exibição - Requisitos de Segurança contra Incêndio.
- IT 17/2016 – Brigada de Incêndio.
- IT 20/2017 – Sinalização de Emergência.
- IT 22/2016 – Sistemas de Hidrantes e de Mangotinhos para Combate a Incêndio.
- IT 37/2018 – Subestações.
- IT 39/2016 – Estabelecimentos destinados à Restrição de Liberdade.
- IT 41/2018 – Instalações Elétricas de Baixa Tensão.
- IT 42/2016 – Projeto Técnico Simplificado (PTS): Anexos Disponíveis.
- IT 43/2016 – Adaptação às Normas de Segurança contra Incêndio – edificações existentes.

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONDOMÍNIOS

Disponibilizado em: <https://condominios.questionpro.com>

1. Dados de Identificação

1. Informações de contato: nome, sobrenome, celular, e-mail.
2. Cargo: síndico, gestor (empregado do condomínio), gestor (empregado da administradora), funcionário, proprietário, locatário.
3. Idade: 18-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55-64, 65 anos ou mais, prefiro não responder.
4. Grau de instrução: ensino fundamental, ensino médio, graduação, especialização, mestrado, doutorado.
5. Gênero: masculino, feminino, outros.
6. Tempo de atuação neste condomínio: até 1 ano, de 1 a 3 anos, de 3 a 4 anos, de 4 a 6 anos, de 6 a 8 anos, acima de 9 anos.

2. Tipificação do Empreendimento

Inspiração: YIP, CHANG e HUNG (2007), DURKHEIM (2000)

7. Nome do condomínio: ____
8. Bairro: ____
9. Cidade: ____
10. Estado (UF) : ____
11. Tipo de condomínio: horizontal (casas, galpões, etc.), vertical (prédios de salas ou apart.)
12. Natureza do empreendimento: residencial, comercial, misto.
13. Idade do condomínio: até 6 anos, de 6 a 12 anos, de 12 a 20 anos, acima de 20 anos.
14. Desenvolvimento habitacional: simples, médio padrão, alto padrão, condomínio-clubes.
15. Número de torres (ou blocos): ____
16. Número de unidades habitacionais (ou salas, em empreendimentos comerciais): ____
17. Área total do empreendimento (m²): ____
18. Área privativa do empreendimento (m²): ____
* ambos valores podem ser encontrados facilmente consultando a convenção, o memorial descritivo ou a Certidão de Dados Cadastrais do IPTU.
19. Número de funcionários próprios (contratados pelo condomínio) : ____
20. Número de funcionários terceirizados (pela administradora de condomínio) : ____
21. Número de funcionários terceirizados (por outra empresa) : ____
22. Valor da cota ordinária (taxa de condomínio): ____
23. Valor da cota extra (taxa extra): ____
24. Áreas comuns presentes: quadra poliesportiva, quadra de tênis, academia, vestiário, parquinho, brinquedoteca, bicicletário, pista de cooper, salão de jogos, salão de festas, salão de

beleza, churrasqueira, piscina, sauna, spa, pier, teleférico ou bonde, pipidog (jardim para cães), playdog (parquinho para cães), playground, sala de estudos, escritório, lavanderia, refeitório para funcionários, sala de descanso para funcionários, vestiário para funcionários, auditório, salas de reunião, praça de alimentação, estacionamento, garagem coberta.

25. Índice de coesão comunitária (índice de 1 a 5), 1 = baixo, 5 = alto:2

- Quantidade de ações e eventos comunitários (escala de 1 a 5)
- Participação em ações e eventos comunitários (escala de 1 a 5)
- Índice de participação em assembleias (escala de 1 a 5)
- Empatia e cortesia entre os moradores (escala de 1 a 5)

3. Serviços Básicos e Formas de Gestão

Inspiração: (Souza, 2007), SCHWARTZ (2013), ZANGARI (2007).

26. Que serviços/contratos de ASSESSORIA seu condomínio possui ou pretende contratar?

* marque os serviços que possui, mesmo que estejam embutidos em um mesmo contrato.
Para cada item, foram disponibilizadas as opções: possui atualmente, pretende contratar, não possui nem pretende contratar.

- Síndico profissional
- Empresa administradora
- Assessoria contábil (apenas contabilidade)
- Assessoria jurídica
- Assessoria técnica e de obras
- Gestão de recursos humanos
- Medicina e segurança do trabalho
- Cobrança (administrativa e jurídica)
- Compra de inadimplência
- Assessoria de Marketing
- Quantos fornecedores prestam os serviços acima? ____

27. Que serviços de CONSULTORIA seu condomínio possui ou pretende contratar?

* marque os serviços que possui, mesmo que estejam embutidos em um mesmo contrato.
Para cada item, foram disponibilizadas as opções: possui atualmente, pretende contratar, não possui nem pretende contratar.

- Revisão de convenção e regimento
- Inspeção predial de recebimento de chaves
- Inspeção predial de vencimento de garantia
- Inspeção predial (a cada 5 anos)
- Revisão e laudo SPDA (a cada 2 anos)
- Inspeção prévia para AVCB (anual)
- Revisão e laudo do sistema de gás (a cada 5 anos)
- Plano de manutenção
- Laudo de manutenção
- Auditoria contábil

28. Qual a forma de gestão do seu condomínio?

- Autogestão:** administração realizada pelos próprios condôminos, sem auxílio de um profissional externo.
- Cogestão:** é o sistema em que os próprios condôminos, com auxílio de pessoa estranha (contador, advogado ou administrador) dirigem o próprio condomínio. Esta

peessoa fica normalmente incumbida de tarefas burocráticas das rotinas de contabilidade. “Neste sistema, quase sempre os integrantes do corpo diretivo não recebem remuneração pelos serviços prestados, mas podem ficar isentos da cota condominial.”

- Empresa administradora:** as gestões contábil, financeira e administrativa são realizadas por empresa especializada.
- Síndico profissional:** é uma pessoa que em geral não reside no prédio e é paga para exercer a função de síndico, podendo ou não contar com o auxílio de uma empresa administradora. *Se o seu condomínio tem um síndico profissional, escolha este.

4. Satisfação com o Síndico Profissional (caso possua)

Inspiração: KOTLER E KELLER (2012), (Grönroos, 2003), (Souza, 2007), (Rizzardo, 2014)

29. Caso o síndico seja profissional, qual o valor mensal do contrato?
- Até R\$ 2.000,00
 - De R\$ 2.000,00 a R\$ 4.000,00
 - De R\$ 4.000,00 a R\$ 6.000,00
 - De R\$ 6.000,00 a R\$ 8.000,00
 - De R\$ 8.000,00 a R\$ 10.000,00
 - De R\$ 10.000,00 a R\$ 12.000,00
 - Acima de R\$ 12.000,00
30. Com que frequência ele vai ao condomínio? Op.: de 1 a 8 turnos por semana e tempo integral.
31. Qual é a carga horária prevista em contrato? 44h, 40h, 20h, 16h, 8h, não há previsão, outro.
32. Há previsão de atendimento de emergência à noite, aos fins-de-semana e feriados? Sim, não.
33. Qual o seu grau de satisfação com o serviço do síndico profissional? Likert de 1 a 5 (totalmente insatisfeito, insatisfeito, indiferente, satisfeito e extremamente satisfeito)
34. Pretende manter este serviço nas próximas gestões? Sim, não, N/A (não aplicável)
35. Qual é a probabilidade de recomendar este serviço a um amigo ou colega? Likert de 1 a 5 (muito provável, provável, neutro, improvável, muito improvável)

5. Gestão com Empresa Administradora (caso possua)

Inspiração: KOTLER E KELLER (2012), (Grönroos, 2003), (Souza, 2007), (Rizzardo, 2014)

36. Qual o valor mensal do contrato da empresa administradora (sem a terceirização)?
- Até R\$ 1.000,00
 - De R\$ 1.000,00 a R\$ 3.000,00
 - De R\$ 3.000,00 a R\$ 5.000,00
 - De R\$ 5.000,00 a R\$ 7.000,00
 - Acima de R\$ 7.000,00
 - N/A (não aplicável)
37. Houve negociação de preço? Sim, não, N/A não aplicável
38. Quais foram as ferramentas de barganha decisivas para fechamento do contrato?
- Propostas de concorrentes
 - Aumento do escopo de serviço
 - Redução do prazo contratual
 - Redução da multa contratual

- Redução do escopo de serviço
- Aumento do prazo do contrato
- Comissão sobre o valor do contrato
- Outra. Qual? _____

6. Satisfação com a empresa administradora (caso possua)

Inspiração: KOTLER E KELLER (2012), (Grönroos, 2003), (Schwartz R. B., 2009), (Malheiro, 2013)

39. Há quanto tempo seu condomínio é cliente da atual empresa administradora? Menos de 6 meses, 6 meses a 1 ano, de 1 a 3 anos, de 3 anos a 5 anos, mais de 5 anos.
40. Quais os produtos ou serviços o seu condomínio usa da empresas administradora? Selecione tudo que se aplica.
- Assessoria contábil (geração de balancetes e prestação de contas)
 - Assessoria financeira (emissão de boletos, pagamento de contas, folha)
 - Assessoria administrativa (comunicados, malotes, organiza e conduz de assembleias)
 - Gestão de Recurso Humanos (recrutamento, seleção, contratação, treinamento, plano de cargos e salários, acompanhamento laboral, demissão)
 - Terceirização de mão-de-obra
 - Cobrança administrativa
 - Cobrança judicial
 - Compra de inadimplência
 - Outro. Qual? ____
41. Qual o grau de influência dos atores abaixo na decisão de contratar uma administradora? Para cada opção abaixo, uma escala likert de 1 a 5, desde nenhuma influência até alta influência.
- Síndico
 - Subsíndico
 - Gestor, gerente predial, zelador ou encarregado
 - Conselho (fiscal ou consultivo)
 - Assembleia
42. Qual o seu grau de satisfação com a empresa administradora? Likert de 1 a 5 (totalmente insatisfeito, insatisfeito, indiferente, satisfeito e extremamente satisfeito)
43. Como a empresa administradora do seu condomínio se compara aos concorrentes? Likert de 1 a 5: 1) não atende, 2) desempenho fraco em relação aos concorrentes, 3) desempenho razoável, 4) desempenho melhor que a maioria, e 5) desempenho excelente – referência no mercado)
44. Qual o seu grau de satisfação com cada um dos serviços prestados pela empresa administradora? Likert de 1 a 5 (totalmente insatisfeito, insatisfeito, indiferente, satisfeito e extremamente satisfeito)
- Experiência de serviço ao cliente
 - Prazo de entrega do serviço
 - Profissionalismo
 - Qualidade do serviço
 - Compreensão das necessidades dos clientes
 - Preço
45. Qual é a probabilidade de você continuar a fazer negócios com esta empresa administradora? Likert de 1 a 5 (muito provável, provável, neutro, improvável, muito improvável)
46. Qual é a probabilidade de recomendar este serviço a um amigo ou colega? Likert de 1 a 5 (muito provável, provável, neutro, improvável, muito improvável)

47. Você tem alguma sugestão para melhorar os serviços das empresas administradora do seu condomínio? ____
48. Qual das afirmações abaixo se aplica à administradora do seu condomínio?
- A qualidade do serviço prestado está além do que precisamos; deixaríamos esta empresa para contratar outra um pouco pior, porém mais barata.
 - A qualidade do serviço prestado está além do que precisamos; porém como o valor é justo, mantemos a empresa.
 - A qualidade do serviço prestado está equivalente ao preço cobrado.
 - A qualidade do serviço prestado está aquém do que precisamos; deixaríamos esta empresa para contratar outra um pouco melhor, porém mais cara.
 - A qualidade do serviço prestado está aquém do que precisamos; porém não podemos contratar outra empresa melhor.
 - N/A (não aplicável)
49. Quais são os produtos ou serviços que fariam o condomínio deixar de contratar uma empresa administradora?
- Um escritório de contabilidade
 - Um síndico profissional que fizesse a contabilidade
 - Uma empresa que fizesse a gestão global do condomínio (*facilities*)
 - Um *software* de gestão condominial
 - Nenhum
 - Outros

7. Gestão de Serviços e Indicadores de Desempenho

Inspiração: KOTLER E KELLER (2012), ZANGARI (2007), SCHWARTZ (2013), (Kim & Mauborgne, 2015),

50. Você já visitou a sua empresa administradora? Sim, não, N/A (não aplicável)
51. Conhece os serviços ou departamentos que a sua empresa administradora oferece? Sim, não, N/A (não aplicável)
52. Você pagaria mais para contratar uma empresa melhor? Sim, não, N/A (não aplicável)
53. Você dispensaria a qualidade atual e economizaria contratando uma empresa mais barata? Sim, não, N/A (não aplicável)
54. Existem indicadores de prestação do serviço (p.ex.: tempo máximo de atendimento às ligações, prazo máximo para pagamento dos funcionários, etc.)? Sim, não.
55. Com que frequência a sua empresa administradora faz pesquisas de satisfação? Sempre, eventualmente, nunca, N/A (não aplicável)
56. O que mais você leva em conta ao contratar uma empresa administradora de condomínios?
- relacionamento, prestígio, percepção de qualidade, status, indicação, etc.
 - portfólio, desempenho na prestação de serviços, variedade de serviços adicionais, etc.
57. Quais são os seus critérios de compra para este serviço? (selecione 3)
- 1. Eficácia do serviço (o trabalho deve ser feito);
 - 2. Eficiência do serviço (o trabalho deve ser feito no prazo),
 - 3. Variedade de produtos oferecidos (portfólio de serviços), que, no caso das administradoras de condomínio, podem envolver: assessoria jurídica, terceirização, cobrança, compra da inadimplência, entre outros;
 - 4. Relacionamento (simpatia, interesse, atendimento personalizado, etc.);
 - 5. Instalações da empresa (ambiente onde acontece a venda, vitrine do negócio);
 - 6. Preço.

58. Quais são os maiores problemas que o condomínio enfrenta? Likert de 1 a 5, onde as opções são: discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo, concordo totalmente.

	Importância do indicador				
	1	2	3	4	5
Gestão contábil (acesso e/ou transparência nos balancetes)					
Financeiro (contas a pagar e receber)					
Gestão de pessoas (RH)					
Controle de acesso					
Segurança patrimonial					
Segurança do trabalho					
Segurança contra incêndios					
Gestão de obras					
Gestão de contratos					
Manutenção Predial					
Desobediência às normas (desordem social)					
Desentendimento entre vizinhos					
Insegurança jurídica					
Gestão de assembleias					
Comunicação entre a administração e os funcionários					
Comunicação entre a administração e os moradores					
Condições de segurança estrutural					
Condições de higiene e saúde					
Condições de conforto					
Passivo trabalhista					
Animais de estimação					
Falta de áreas de lazer					
Estacionamento					

Escala de **importância**:
 1) sem importância, 2) pouco importante, 3) razoavelmente importante, 4) importante, 5) muito importante.

59. Quais critérios você considera mais importantes na hora de selecionar uma empresa administradora? E qual o desempenho da empresa atual em cada um deles? Assinale com um X em cada linha conforme tabela abaixo:

	Importância do Indicador					Desempenho da Empresa				
	1	2	3	4	5	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excel.
Honestidade da gestão										
Segurança contra a entrada de intrusos										
Segurança contra incêndio										
Ações embasadas na convenção										
Transparência										
Baixa inadimplência										
Imparcialidade do síndico										
Manutenção bem realizada										
Bom atendimento dos funcionários										
Valorização patrimonial										
Valor adequado do condomínio										
Limpeza geral										
Bom atendimento da administração										
Organização das assembleias										
Ambiente harmonioso										

60. Escolha um item acima que você acha que evoluirá bastante nos próximos anos. Diga como será a administração de condomínios em relação a ele. ____

61. Nome da sua administradora de condomínios (caso possua): ____

APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AS ADMINISTRADORAS DE CONDOMÍNIOS

Disponibilizado em: <https://administradoras.questionpro.com>

1. Dados de identificação

Inspiração: PORTER (1989), KAPLAN (1997), KHERWALD (1999)

1. Razão social, Nome fantasia, Endereço, Cidade, Estado, CEP, CNPJ, CNAEs: ____
2. Informações de contato: Nome, sobrenome, telefone, e-mail: ____
3. Ano de fundação: ____
4. Registros de classe da empresa (CRA, CRC, OAB, CREA, etc.): ____
5. Cargo: sócio, presidente, diretor, gerente, outro.
6. Idade: ____
7. Grau de instrução: ensino fundamental, ensino médio, graduação, especialização, mestrado, doutorado.
8. Gênero: masculino, feminino, outros.
9. Tempo de atuação nesta empresa: ____
10. Departamento em que atua: ____

2. Caracterização do Setor

11. Número de funcionários no escritório: ____
12. Número de funcionários: ____
13. Número de condomínios com contrato de administração: ____
14. Número de condomínios com contrato de administração. Para cada um dos itens abaixo, segue escala: até 10, 11-50, 51-100, 101-200, 201-300, 301-400, 401-500, 501-700, acima de 700.
 - Residenciais:
 - Comerciais e mistos:
 - Total:
15. Em qual tipo de empresa sua administradora de enquadra?
 - Microempreendedor Individual (MEI): até 1 funcionário
 - Empresa individual
 - Empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI)
 - Sociedade simples
 - Sociedade limitada (LTDA)
 - Sociedade anônima (S/A)
16. Classificação do porte pela análise do faturamento anual:
 - Microempreendedor Individual (MEI): até R\$ 80 mil
 - Microempresa (ME): maior que R\$ 80 mil e menor ou igual a R\$ 360 mil
 - Pequena empresa (EPP): maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
 - Média empresa: maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
 - Grande empresa: maior que R\$ 300 milhões

3. Análise ambiental – competitividade

Inspiração: PORTER (1989), KHERWALD (1999)

17. Uma indústria fragmentada é aquela na qual numerosas firmas competem e nenhuma delas possui uma parcela significativa do mercado, nem pode influenciar fortemente o resultado deste mesmo setor (PORTER, 1991, p.187). Você considera o que o setor de administração de condomínios é fragmentado? Sim, não.
18. É fácil entrar no mercado de administração de condomínios? Sim, não.
19. Quais são as barreiras de entrada? Quais os requisitos legais, de processos, de sistemas e de pessoas? ____
20. Quais são os produtos ou serviços que fariam um condomínio deixar de te contratar?
 - Um escritório de contabilidade
 - Um síndico profissional que fizesse a contabilidade
 - Uma empresa que fizesse a gestão global do condomínio (*facilities*)
 - Um *software* de gestão condominial
 - Nenhum
 - Outro. Qual? ____
21. Normalmente há negociação de preço com os condomínios? Sim, não.
22. Quais são as ferramentas de barganha decisivas para fechamento do contrato?
 - Propostas de concorrentes
 - Aumento do escopo de serviço
 - Redução do prazo contratual
 - Redução da multa contratual
 - Período de carência
 - Redução no preço
 - Comissão sobre o valor do contrato
 - Outra. Qual? _____
23. Quais são os seus fornecedores? ____
24. Qual é o poder de barganha deles? ____
25. Existe algum tipo de tabela ou critério para a formação de preço? Se sim, qual?
26. É um critério próprio ou padrão do mercado? Padrão do mercado, próprio da empresa
27. O preço cobrado sempre cobre os seus custos? Sim, não.
28. Existe influência da concorrência nos preços? Sim, não.
29. A concorrência neste mercado é agressiva? Sim, não.
30. Quais as ações mais comuns?
 - Guerra de preços
 - Aumento do portfólio serviços
 - Aumento das garantias para os clientes
 - Outra. Qual? ____
31. Como você define o grau de rivalidade deste setor? Alto, médio, baixo
32. Qual o grau de influência dos atores abaixo na decisão de contratar uma administradora? Para cada opção abaixo, uma escala likert de 1 a 5, desde nenhuma influência até alta influência.
 - Síndico
 - Subsíndico
 - Gestor, gerente predial, zelador ou encarregado
 - Conselho (fiscal ou consultivo)

Assembleia

33. De que maneira os órgãos públicos interferem na sua atividade. Existe alguma regulação sobre o setor de administração de condomínios? ____

4. Análise ambiental – portfólio e segmentos de mercado

Fundamentação: Chan e Mauborgne (2015), Quinello e Nicoletti (2006), Zangari (2007)

34. Como você classificaria as empresas deste segmento?

- Pelo nicho de mercado (cond. comerciais, residenciais, etc.)
- Pelo portfólio (contábil, financeiro, terceirização, cobrança, etc.)
- Pela carteira de clientes (até 50 condomínios, de 50 a 100, mais de 100, etc.)
- Outros. Qual? ____

35. Como você se classifica nesta escala?

36. Fronteiras de mercado 1: **setores alternativos**. Produtos ou serviços alternativos são aqueles cujas formas e funções são diferentes, mas têm o mesmo propósito. Ou seja, qual seria o motivo maior de um condomínio contratar uma administradora? Seria obter um serviço contábil-financeiro ou os moradores viverem em paz na sua coletividade (mais amplo)? **Que outros produtos e serviços o mercado oferece para essa mesma função?** ____

37. Fronteiras de mercado 2: **grupos estratégicos dentro do setor**. Um conjunto de empresas que, dentro de um mesmo setor, adotam estratégias semelhantes”. Estes grupos “podem ser geralmente classificados em ordem hierárquica com base em dois critérios: preço e desempenho”. As questões centrais deste item são: **1) quais empresas administradoras de condomínios possuem portfólios e desempenho de mercado semelhantes? 2) por que alguns clientes sobem ou descem a escala de ofertas do mercado para níveis mais ou menos sofisticados?** ____

38. Fronteiras de mercado 3: **a cadeia de compradores**. Os compradores que pagam pelo produto ou serviço podem não ser os usuários finais e, em alguns casos, também entram em cena os influenciadores. Traduzindo, quem contrata a empresa administradora é o síndico (com aprovação da assembleia), mas quem atua diariamente com ela é o gerente predial; todavia os clientes finais são os proprietários (que podem não ser moradores). **Em que grupo de compradores seu setor concentra o foco?** ____

39. Fronteiras de mercado 4: **as ofertas de produtos e serviços**. Uma forma simples de definir a solução total procurada pelos compradores quando escolhem produtos e serviços é “pensar no que acontece antes, durante e depois do uso do produto ou serviço”. **Qual é o contexto de utilização do serviço e os problemas reais que os usuários do serviço enfrentam?** ____

40. Fronteiras de mercado 5: **os apelos funcionais e emocionais dos compradores**. O setor de administração de condomínios compete com base em apelos emocionais (por exemplo: relacionamento, percepção de qualidade, status, etc.) ou funcionais (portfólio, desempenho, serviços adicionais, etc.)? ____

41. Fronteiras de mercado 6: **transcurso do tempo**. “Todos os setores estão sujeitos a tendências externas que afetam seus negócios ao longo do tempo, seja no caso de novas tecnologias, seja na hipótese de mudanças regulatórias”. Para avaliar estas tendências, elas devem obedecer a três requisitos: 1) devem ser decisivas para o negócio; 2) devem ser irreversíveis; 3) devem seguir uma trajetória clara. **Cite três tendências e explique de que maneira elas transformarão o seu setor:** ____

42. Quais itens de portfólio sua empresa possui? Qual o grau de importância deles na sua cesta de serviços e qual o desempenho da empresa em cada um deles?

	Importância do Indicador					Desempenho da Empresa				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Assessoria contábil										
Assessoria financeira										
Assessoria administrativa										
Gestão de folha de pagamento										
Cobrança administrativa										
Cobrança jurídica										
Consultoria jurídica										
Gestão de Recursos Humanos										
Compra de inadimplência										
Medicina e Segurança do Trabalho										
Corretagem (aluguel e venda de imóveis)										
Assessoria de Marketing										
Gestão de obras										
Gestão de mudanças										
Gestão de utilidades										

Escala de **importância**: 1) sem importância, 2) pouco importante, 3) razoavelmente importante, 4) importante, 5) essencial.

Escala de **desempenho**: 1) não atende, 2) desempenho fraco em relação aos concorrentes, 3) desempenho razoável, 4) desempenho melhor que a maioria, e 5) desempenho excelente – referência no mercado)

5. Estratégia e liderança setorial

Inspiração: PORTER (1991), SIMON (2003), KOTLER E KELLER (2012), EVANS (2013).

43. Quais são as empresas líderes do mercado? ____
44. Em sua opinião quais competências favorecem a liderança destas empresas? Quais as características das empresas que podem facilitar ou dificultar o alcance? ____
45. Qual estratégia genérica sua empresa adota?
- Liderança em custo (menor preço, serviços padronizados e menos sofisticados)
 - Diferenciação do serviço (serviços sofisticados e personalizados, maior preço)
 - Enfoque (atendimento a um nicho de mercado)
 - Outras. Qual? ____
46. De forma geral, como a sua empresa se compara aos concorrentes? Escala likert desempenho: 1) não atende, 2) desempenho fraco em relação aos concorrentes, 3) desempenho razoável, 4) desempenho melhor que a maioria, e 5) desempenho excelente – referência no mercado)
47. Qual a importância dos critérios de compra do cliente para o seu serviço? Escala likert de importância: 1) sem importância, 2) pouco importante, 3) razoavelmente importante, 4) importante, 5) essencial.
- Eficácia do serviço (o trabalho deve ser feito).
 - Eficiência do serviço (o trabalho deve ser feito no prazo).
 - Variedade de produtos oferecidos (portfólio de serviços) que, no caso das administradoras de condomínio, podem envolver: assessoria jurídica, terceirização, cobrança, compra da inadimplência, entre outros.
 - Relacionamento (simpatia, interesse, atendimento personalizado, etc.).
 - Instalações da empresa (ambiente onde acontece a venda, vitrine do negócio).
 - Preço.
 - Outro. Qual? ____

48. Quais são os fatores-chave de sucesso para satisfazer a estes critérios? Fator-chave de sucesso é a competência que a empresa precisa ter ou desenvolver para atender ao respectivo critério de compra do cliente. Tipicamente: qualidade, consistência, disponibilidade, variedade da oferta, pesquisa e desenvolvimento do produto ou serviço, valor da oferta.

Critérios de compra do cliente (CPC)	Fatores-chave de sucesso (KSF)
1. EFICÁCIA do serviço (o trabalho deve ser feito);	
2. EFICIÊNCIA do serviço (o trabalho deve ser feito no prazo),	
3. VARIEDADE de produtos oferecidos (portfólio de serviços), que, no caso das administradoras de condomínio, podem envolver: assessoria jurídica, terceirização, cobrança, compra da inadimplência, entre outros;	
4. RELACIONAMENTO (simpatia, interesse, atendimento personalizado, etc.);	
5. INSTALAÇÕES da empresa (ambiente onde acontece a venda, vitrine do negócio);	
6. PREÇO.	
7. EFICÁCIA do serviço (o trabalho deve ser feito);	
8. Outro. Qual?	

49. Quais afirmações abaixo se aplicam a sua empresa?

- Conhece mais a sua participação no mercado relativamente ao seu maior concorrente que a participação absoluta.
- Prefere definir o mercado ou negócio a partir das necessidades dos clientes, o que torna mais fácil compreender quais são os produtos substitutos.
- Tende a permanecer no mercado-alvo e na tecnologia básica optada (média de 10 anos na decisão).
- Tende a se manter fiéis à sua competência original e resistem a tentação de diversificar: ultra especialistas de nicho ou criam seus próprios mercados.
- Não vê os mercados como algo definido por forças externas ou competitivas, mas como um parâmetro que podem controlar (alto grau de diferenciação que inibe a imitação por competidores).
- Possui abordagem restrita e profunda (baixa amplitude na linha de produtos, mas grande variedade ou solução completa naquela linha escolhida).

6. Processos de Gestão

Inspiração: LETHBRIDGE (1997), PORTER (1989), GRÖNROOS (2003), KOTLER E KELLER (2012), EVANS (2013), SANTOS (2009).

50. Em caso de sociedade simples ou limitada, qual a natureza da relação entre os sócios?

- Familiar (irmãos, primos, etc.)
- Familiar (casal)
- Profissional
- N/A

51. Em sendo familiar, como a classificaria?

- Tradicional: o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios

- Híbrida: o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares
 - De influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa
 - Não aplicável
52. Qual é a sua forma de gestão? centralizada, democrática ou meritocrática.
53. Sua empresa tem um organograma? ____
54. Quais são os departamentos da sua empresa? ____
55. Quais são os processos-chaves da sua empresa? Algum deles se enquadram na classificação abaixo?
1. **Processos de Gestão da Rede:** são os processos voltados à captação de novos clientes para a rede, gestão dos contratos de serviço e de relacionamento com os clientes.
 2. **Processos de Prestação dos Serviços:** que são efetivamente os serviços prestados de forma contínua aos clientes da rede.
 3. **Processos de Suporte à Operação:** são os processos que garantem a execução dos serviços como, por exemplo, a gestão de sistemas para serviços dependentes da tecnologia (p. ex. operadoras de cartão de crédito e bancos).
56. De que formas vocês medem a produtividade da mão de obra? ____
57. Existem indicadores da percepção da qualidade e desempenho pelos clientes? Sim, não. Quais? ____
58. Quais dessas práticas existem na sua empresa?
- Concepção estratégica: sabem exatamente quais são seus clientes-alvo, suas necessidades e orientam todas as ações para satisfazê-los;
 - Comprometimento da alta gerência: os executivos analisam não somente o desempenho financeiro, mas também o desempenho dos seus serviços (qualidade, atendimento, limpeza, valor, etc.);
 - Padrões rigorosos: estabelecem indicadores de prestação do serviço, p.ex.: tempo máximo de atendimento de ligações, tempo máximo para pagamento dos funcionários, ou seja, um SLA (service level agreement);
 - Faixas de lucratividade: mais recompensas para os clientes mais lucrativos;
 - Sistemas de monitoramento: avaliam regularmente o desempenho das concorrentes e delas próprias, com base em critérios de compra dos clientes (CPCs) organizados por grau de importância e respectiva qualidade percebida, resultando numa análise gráfica ponderada.
 - Atendimento às reclamações dos clientes: “empresas que incentivam os clientes insatisfeitos a reclamar alcançam ganhos e lucros mais altos”.
59. Como vocês classificam os tipos de condomínios? Ex.: pequeno porte, baixo padrão, médio porte, alto padrão, condomínio-clubes, comercial, residencial, etc. ____
60. Como vocês comparam as suas propostas em relação aos concorrentes? Opções: preço, preço/m², serviços adicionais, garantias, etc.

7. Indicadores de Desempenho

Fundamentação: Kotler e Keller (2012), Evans (2013), Kaplan e Norton (1997), Schwartz (2009), Quinello e Nicoletti (2006) ...

61. Falando não somente do seu portfólio, mas da administração de condomínios em geral, os clientes podem precisar de muito mais serviços que uma empresa somente é capaz de oferecer. Quais critérios de compra do cliente você considera que são prioritários na sua base? Assinale com um X conforme legenda abaixo:

	Importância do indicador					Desempenho da empresa				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Honestidade da gestão										
Segurança contra a entrada de intrusos										
Segurança contra incêndio										
Ações embasadas na convenção										
Transparência										
Baixa inadimplência										
Imparcialidade do síndico										
Manutenção bem realizada										
Bom atendimento dos funcionários										
Valorização patrimonial										
Valor adequado do condomínio										
Limpeza geral										
Bom atendimento da administração										
Organização das assembleias										
Ambiente harmonioso										

Escala de **importância**: 1) sem importância, 2) pouco importante, 3) razoavelmente importante, 4) importante, 5) essencial.

Escala de **desempenho**: 1) não atende, 2) desempenho fraco em relação aos concorrentes, 3) desempenho razoável, 4) desempenho melhor que a maioria, e 5) desempenho excelente – referência no mercado)

62. Quais fatores-chaves de sucesso atendem aos critérios acima? Exemplos: Qualidade dos serviços prestados e do atendimento; responsabilidade e comprometimento dos profissionais envolvidos; competência no desenvolvimento das atividades; conhecimento acerca do serviço prestado; apresentar um bom trabalho de marketing, etc.

Critério de Compra do Cliente CPC	Fator-chave de sucesso * (KSF)
Honestidade da gestão	
Segurança contra a entrada de intrusos	
Segurança contra incêndio	
Ações embasadas na convenção	
Transparência	
Baixa inadimplência	
Imparcialidade do síndico	
Manutenção bem realizada	
Bom atendimento dos funcionários	
Valorização patrimonial	
Valor adequado do condomínio	
Limpeza geral	
Bom atendimento da administração	
Organização das assembleias	
Ambiente harmonioso	

* Fator-chave de sucesso é a competência que a empresa precisa ter ou desenvolver para atender ao respectivo critério de compra do cliente.

63. Quais são os maiores problemas que o condomínio enfrenta? Likert de 1 a 5, onde as opções são: discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo, concordo totalmente.

	Importância do indicador				
	1	2	3	4	5
Gestão contábil (acesso e/ou transparência nos balancetes)					
Financeiro (contas a pagar e receber)					
Gestão de pessoas (RH)					
Controle de acesso					
Segurança patrimonial					
Segurança do trabalho					
Segurança contra incêndios					
Gestão de obras					
Gestão de contratos					
Manutenção Predial					
Desobediência às normas (desordem social)					
Desentendimento entre vizinhos					
Insegurança jurídica					
Gestão de assembleias					
Comunicação entre a administração e os funcionários					
Comunicação entre a administração e os moradores					
Condições de segurança estrutural					
Condições de higiene e saúde					
Condições de conforto					
Passivo trabalhista					
Animais de estimação					
Falta de áreas de lazer					
Estacionamento					

Escala de **importância**:
1) sem importância, 2) pouco importante, 3) razoavelmente importante, 4) importante, 5) muito importante.

64. A empresa conta com algum tipo de medição de desempenho operacional e/ou global, com a produtividade, KPI (*key performance indicator* ou indicador-chave de desempenho), SLA (*service level agreement* ou nível de serviço acordado) e BSC (*balanced scorecard*)? Quais? _
65. Qual o valor mensal médio do contrato com os condomínios (sem a terceirização de funcionários)?
- até R\$ 1.000,00
 - de R\$ 1.000,00 a R\$ 3.000,00
 - de R\$ 3.000,0 a R\$ 5.000,00
 - de R\$ 5.000,0 a R\$ 7.000,00
 - acima de R\$ 7.000,00
66. Como a empresa se posiciona em relação aos dois principais indicadores financeiros do setor de serviços?
- a) Crescimento anual do faturamento
- até 5%
 - de 5 a 10%
 - de 5 a 15%
 - de 15 a 20%
 - acima de 20%
- b) Margem de lucro (sobre o faturamento)
- até 5%
 - de 5 a 10%
 - de 5 a 15%
 - de 15 a 20%
 - acima de 20%

ANEXO A - CÓDIGOS CNAE MAIS COMUNS DA GESTÃO DE FACILITIES

As maiores empresas da área de gerenciamento de facilidades possuem, nos seus cadastros de pessoa jurídica (CNPJ), grande parte das seguintes atividades abaixo. Fonte: <http://cnpj.info>, utilizando na busca as empresas Cushman&Wakefield, JLL, Sodexo, ISS, Colliers, Manserv e Enashopp.

82.11-3-00 - Serviços combinados de escritório e apoio administrativo: A prestação de serviços combinados de escritório e apoio administrativo aplica-se em grande parte às empresas, através de serviços terceirizados sob contrato. Envolve primordialmente atividades de cunho rotineiro, como recepção, planejamento contábil-financeiro, despacho e arquivamento de documentos e até mesmo serviços prestados por escritórios virtuais.

81.11-7-00 - Serviços combinados para apoio a edifícios, exceto condomínios prediais: Os serviços combinados para apoio a edifícios, exceto condomínios prediais, nada mais são do que atividades de prestação de apoio para instalações prediais. Não constam atividades relacionadas à administração, mas aquelas voltadas à recepção, portaria, limpeza, higienização e disposição de lixo e resíduos (zeladoria, de forma geral, exercida pelos zeladores). Todos os edifícios, exceto os prediais, são categorizados como os principais beneficiários desta atividade, quando da sua contratação.

68.22-6-00 - Gestão e administração da propriedade imobiliária: A gestão e a administração da propriedade imobiliária são realizadas por empresas para gerir operacional e administrativamente imóveis de terceiros. Neste caso, podem ser incorporadoras, empresas com propriedades diversas ou investidores que não têm condição de cuidar de todas suas propriedades. Em outro âmbito, a administração de *shoppings centers* e condomínios prediais é englobada por essa categoria econômica.

68.21-8-01 - Corretagem na compra e venda e avaliação de imóveis: A corretagem na compra e venda de imóveis consiste na intermediação destas atividades comerciais, geralmente realizada por empresas corretoras de imóveis (populares imobiliárias), representadas por agente e corretores de imóveis (geralmente remunerados sob regime de comissão). A avaliação patrimonial e financeira de imóveis para utilidades diversas também encontra resguardo nesta categoria. Os principais consumidores são os proprietários (pessoas físicas ou empresas) de qualquer tipo de edifício (comercial ou residencial) ou terrenos.

70.20-4-00 - Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica: Consultoria em gestão empresarial é um ramo absolutamente diverso, abrangendo inúmeras atividades no meio profissional, em todos os setores econômicos. Geralmente contratada por empresas (de qualquer natureza e tamanho) nas seguintes circunstâncias: em dificuldades de gestão, buscando otimizar suas operações, tornar seus processos mais eficientes, melhorar seu desempenho financeiro, ou mesmo visando a procura por novas oportunidades e o auxílio na tomada de decisões estratégicas. Atualmente existem consultorias especializadas em promover gestão de custos, de contabilidade, orçamentárias, econômicas, institucionais, de relações públicas, administrativa (geral), na intermediação de negociações, para questões trabalhistas, em comunicação corporativa, de comércio exterior, e até mesmo de suporte no sistema hipotecário. A atividade de consultoria envolve planejamento, acesso e tratamento de informações e busca de soluções específicas.

81.30-3-00 - Atividades paisagísticas: As atividades paisagísticas são contratadas por empresas, condomínios e administrações do governo (em todas as esferas), além de indivíduos para uso nas suas propriedades privadas. Esse tipo de trabalho se caracteriza pela

plantação e manutenção de gramados, hortas, plantas e jardins, através de serviços de poda (aparo e corte de moitas, galhos, ramos e arbustos), plantio, irrigação (ato de regar artificialmente), hidro-semeadura (de herbicidas, fertilizantes e, se necessário, pesticidas) e paisagismo de forma geral. Adota-se esta atividade para parques residenciais e quintais; áreas verdes de prédios residenciais e comerciais; parques municipais e recreacionais; cemitérios; e margens de lagos, lagoas, rios, riachos e canais. Também se incluem nesta categoria as atividades de proteção a intempéries e erosões, além de prevenção a inundações e outros males.

81.29-0-00 - Atividades de limpeza não especificadas anteriormente: As atividades de limpeza não especificadas em nenhuma categoria anterior consistem num ramo bastante abrangente. Começando pela lavagem de embalagens ou recipientes, prosseguindo pela limpeza de acostamentos nas estradas, ruas, logradouros, vasilhames, caixas, caldeiras, chaminés, dutos, incineradores e máquinas industriais, até mesmo tratamento de piscinas e desentupimento em prédios; e, finalmente, a esterilização e sanitização hospitalar e de equipamentos médico-hospitalares. Em terrenos agrícolas, surgem as atividades de capina (capinação) e eliminação de micro-organismos. Assim, observa-se que esta atividade atende aos mais diversos segmentos e indivíduos, desde governos e repartições administrativas até empresas.

81.21-4-00 - Limpeza em prédios e em domicílios: A atividade de limpeza em prédios e em domicílios compreende a limpeza geral em qualquer tipo de edificação, residencial, industrial ou comercial. Geralmente prestada por empresas terceirizadas para atender os administradores destes tipos de prédios. Além de residências, condomínios e edifícios, também agrega os serviços em hospitais, fábricas, repartições públicas e *shoppings*. O serviço geral é composto por limpeza, higienização, conservação, asseio e faxina nas áreas comuns, nos banheiros, garagens, elevadores, áreas de lazer, dentre muitas outras.

47.89-0-05 - Comércio varejista de produtos saneantes domissanitários: Comércio varejista de produtos saneantes domissanitários entende-se como o ramo de comercialização de produtos de limpeza doméstica, sanitizantes, esterilizantes, desodorizantes e pesticidas para usos diversos. Os consumidores finais são muito diversificados: empresas terceirizadas de limpeza e higiene, donas de casa, caseiros, empregadas domésticas, faxineiras, diaristas e residentes em geral. Produtos de limpeza de veículos não estão compreendidos na classificação. Dentre os mais representativos itens de revenda no ramo de limpeza doméstica estão: detergentes (neutros ou odorizados, para uso diversos e em vários formatos - líquidos, tabletes, pastilhas e barras); desinfetantes (para limpeza de banheiros, pisos e pias); e alvejantes (famosa água sanitária ou lixívia, composta de hipoclorito de sódio). Para jardinagem, destacam-se herbicidas, raticidas, inseticidas, formicidas, fungicidas e produtos químicos e biológicos para usos específicos. Também há repelentes, cloro para piscina e saponáceos diversos.

78.20-5-00 - Locação de mão de obra temporária: A locação de mão de obra temporária refere-se ao serviço de fornecimento, por tempo determinado, de pessoal remunerado e recrutado por agências especializadas temporárias para empresas clientes - obedecendo à legislação trabalhista. Termos como alocação, cessão, colocação, contratação, disponibilização e terceirização de mão de obra temporária referem-se a esta classe. Costuma ser contratada por empresas que necessitam de um serviço por tempo estabelecido, no qual não seja vantajoso ou viável financeiramente e/ou operacionalmente a contratação primarizada - como em algumas etapas de obras de construção civil, por exemplo.

71.12-0-00 - Serviços de engenharia: Os serviços de engenharia formam um ramo profissional absolutamente abrangente. São contratados usualmente por empresas e repartições para projetos, consultorias, gestão, manutenção, inspeção e produção. As ramificações possíveis de suas áreas de atuação podem ser inúmeras, tais quais: Elétrica-eletrônica (telecomunicações, energia, física médica, programação e computação); Química (ramo petroquímico, petrolífero, indústrias de base, cosméticos, bens de consumo, alimentos, produtos farmacêuticos); Mecânica (automotiva, aeronáutica, aeroespacial, hidráulica, naval, usinagem, prospecção de petróleo e peças mecânicas); Engenharia Civil (obras prediais, construções específicas, ambiental e urbanística) e outras vertentes específicas (agrícola, minas, acústica, segurança, bioengenharia, nuclear, portuária, maquinaria, tráfego, produção e bélica). Não se consideram neste grupo as atividades voltadas à execução de obras, pesquisa e desenvolvimento, tampouco a realização de perícias e desenhos técnicos.

71.11-1-00 - Serviços de arquitetura: Os serviços de arquitetura, fornecidos por escritórios ou profissionais arquitetos autônomos variam entre projetos, *design*, consultoria e gestão de atividades relacionadas com a arquitetura. Podemos citar o desenvolvimento de projetos arquitetônicos, paisagísticos e urbanísticos, assim como o gerenciamento destes, além de serviços técnicos de consultoria e assessoria. Costumam ser contratados por pessoas ou empresas interessadas em projetar edificações ou mesmo por construtoras e repartições governamentais para elaboração de projetos sofisticados.

71.19-7-04 - Serviços de perícia técnica relacionados à segurança do trabalho: Os serviços de perícia técnica relacionados à segurança do trabalho compreendem a elaboração de projetos de segurança, perícias técnicas (como auditorias e avaliações de conformidade de requisitos de segurança) e demais serviços relacionados. Este serviço é utilizado por companhias industriais, principalmente em locais que apresentam risco à segurança de funcionários, clientes e fornecedores. Não estão compreendidos aqui os pareceres técnicos de engenharia.

64.63-8-00 - Outras sociedades de participação, exceto *holdings*: Em outras sociedades de participação, exceto *holdings*, estão representadas as atividades administrativas e de gestão de participação em coligadas e controladas, desde que não haja participações acionárias ou interferências nas atividades destas empresas. Estas sociedades perscrutam a valorização de ativos e a obtenção de dividendos nas empresas das quais tomam parte.

53.20-2-02 - Serviços de entrega rápida: Os serviços de entrega rápida, enquadrados na categoria econômica de malote e entrega, caracterizam-se pelas entregas em domicílio (*delivery*) tanto do segmento comercial varejista, quanto de alimentação e medicamentos, diretamente no endereço do cliente. Adiciona-se a esta classe o serviço de encomendas realizadas por *office-boys* e motoboys. As entregas diárias, semanais, quinzenais ou mensais de periódicos, revistas e jornais completam a lista. Considera-se excluído da lista o serviço de encomenda não realizado pelos Correios Nacionais.

52.50-8-04 - Organização logística do transporte de carga: A organização logística do transporte de carga é um serviço prestado predominantemente por empresas especializadas na coordenação e desenvolvimento de projetos logísticos para este fim. Porém, não está relacionada com o agenciamento de cargas, despachos aduaneiros ou a comissária de despachos. Os grandes beneficiários e contratantes são as empresas que necessitam desenvolver uma rota logística para transporte de suas mercadorias.

43.99-1-01 - Administração de obras: O serviço de administração de obras engloba o gerenciamento de obras, assim como as atividades diretas e de responsabilidade técnica.

Excluem-se incorporação de empreendimentos, execução por empreitadas e subempreitadas e os serviços de engenharia de concepção de projetos, gerenciamento e supervisão de construções. A atividade aqui descrita refere-se à contratação de administração, assim serve a qualquer grupo responsável por um projeto de construção que necessita de gestão e execução.

43.21-5-00 - Instalação e manutenção elétrica: Instalação e manutenção elétrica responde por qualquer tipo de alteração, manutenção ou reparo em construções que envolva partes elétricas. Esse tipo de serviço é amplamente utilizado por construtoras, empreiteiras e empresas de execução de projetos de engenharia. Também é utilizado por consumidores na contratação de serviços em suas casas ou escritórios e pelo governo na manutenção e desenvolvimento de obras públicas. A importância da inserção deste código vale especialmente para as fornecedoras de mão de obra para manutenção, comumente chamados de artífices, que porventura trabalhem com instalações elétricas. Exige certificação NR10.

33.19-8-00 - Manutenção e reparação de equipamentos e produtos não especificados anteriormente: A manutenção e reparação de equipamentos e produtos não especificados anteriormente compreende itens diversos, tais como barracas de acampamento, lonas, toldos, velames, cordas (inclusive para barcos), tambores e tanques metálicos, contentores (contêineres), carrinhos de supermercado, tonéis e barris, veículos de tração animal, dentre outros, atendendo públicos variados.

74.90-1-99 - Outras atividades profissionais, científicas e técnicas não especificadas anteriormente: Essas outras atividades profissionais, científicas e técnicas não especificadas são tudo aquilo que não corresponde aos campos profissionais mais gerais e difundidos: contabilidade, engenharia, arquitetura, análise e desenvolvimento científico, publicidade, jurídica, dentre outras. Em resumo, enquadram-se aqui os mais peculiares serviços profissionais, como o de previsão meteorológica, bem como assessoria e consultoria técnica bastante específicas (culinária, medicina do trabalho, estatística, esportes, sustentabilidade, organização de concursos públicos e *sommelier*) e avaliação de ativos não-ímobiliários, joias e artigos de antiguidade.

82.99-7-99 - Outras atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente: Dentre essas atividades prestadas às empresas e não descritas anteriormente, incluem-se: taquigrafia ou estenografia (descrição rápida das falas através de sinais e abreviaturas - muito comum em assembleias legislativas e na câmara municipal, além dos plenários e de outros órgãos políticos em que se fazem necessários os registros de oratória). Serviços de almoxarifado, computação gráfica, inventário e arrumação de estoques, destroca e coleta de botijões de gás; serviços privados de brigadas de incêndio (e prevenção), despachantes e administração de cartões-convênio, programas de fidelidade e relacionamento; e envelopamento para fins publicitários.

43.99-1-99 - Serviços especializados para construção não especificados anteriormente: Nos serviços especializados para construção não especificados anteriormente enquadram-se partes como telhados, lareiras, churrasqueiras (de alvenaria a carvão e à lenha ou acopladas em sacadas e varandas - também dos tipos elétrica e gás), chaminés, coberturas e limpeza de fachadas de edifícios (jateamento de vapor, água ou areia); impermeabilização não está incluída neste rol. Não podem ser esquecidos os serviços de construção de fornos e chaminés industriais, concretagem de lajes, colunas e vigas, calhas e bombeamento de concreto. Atendem-se os mesmos consumidores das demais atividades voltadas para obras e construções.

ANEXO B - PRINCIPAIS SERVIÇOS DO PORTFÓLIO DAS ADMINISTRADORAS, CONFORME A AABIC⁶³

1. Gestão Administrativa

- 1 Gerenciamento dos arquivos documentais e legais.
- 2 Controle do cadastro de proprietários.
- 3 Atendimento (pessoal/telefônico) de condôminos com fornecimento de informações, soluções de problemas, etc.
- 4 Apresentação de informações do condomínio *online* (balancetes, demonstrativos de despesas, saldos, cotas em atraso, segunda via de boleto, atas, convenção de condomínio, regulamento interno).
- 5 Controle dos mandatos do Corpo Diretivo – Síndico e Conselho Consultivo.
- 6 Serviço de malote para a retirada e a entrega de correspondência no próprio Condomínio.
- 7 Assessoria às reuniões do Corpo Diretivo.
- 8 Emissão e distribuição de cartas, circulares, editais de convocação e atas das Assembleias Gerais.
- 9 Presença nas Assembleias (qualificação e controle das presenças, esclarecimento de dúvidas e redação das respectivas atas).
- 10 Transcrição das atas no Livro próprio e registro no Cartório de Títulos e Documentos.
- 11 Coleta de orçamentos de obras e serviços que se fizerem necessários.
- 12 Atendimento a fornecedores de materiais e serviços.
- 13 Elaboração das planilhas de concorrência e acompanhamento financeiro.
- 14 Gerenciamento do seguro de incêndio (obrigatório) e de responsabilidade civil (controle do vencimento da apólice, coleta das propostas para a renovação, análise e encaminhamento das mesmas ao Síndico para a deliberação).
- 15 Acompanhamento da liquidação de sinistros.
- 16 Gestão dos equipamentos de segurança, levando-se em conta as normas do Corpo de Bombeiros, a legislação municipal e as normas técnicas da ABNT, a saber:
 - Validade e renovação do AVCB – Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros.
 - Certificado de Manutenção emitido pelo CONTRU⁶⁴ (edifícios comerciais).
 - Vencimento das cargas dos extintores de incêndio.
 - Testes hidrostáticos dos extintores.
 - Hidrantes e registro de recalque do Corpo de Bombeiros.

⁶³ AABIC é a Associação de Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios do Estado de São Paulo. Citado por ZANGARI (2007, p.13-20).

⁶⁴ Departamento de Controle e Uso de Imóveis, órgão associado à Secretaria de Habitação do município de São Paulo – equivalente à superintendência de obras do município, como a SUCOM em Salvador – BA; nota do autor.

- Formação e treinamento da brigada de prevenção e combate a incêndio.
 - Sinalização de segurança.
 - Sistema de alarme.
 - Sistema de iluminação de emergência.
 - Grupo gerador de energia elétrica.
 - Sistema de detecção de fumaça.
 - Portas corta-fogo.
 - Corrimãos.
 - Escada de emergência e rotas de fuga.
 - Sistema de para-raios (medição ôhmica e abrangência do sistema).
 - Instalações elétricas e controle de demanda das cargas instaladas.
- 17 Aplicação da legislação municipal referente aos deficientes físicos.
- 18 Controle/emissão de gráficos referente aos consumos de água/esgotos, de energia elétrica e de gás.
- 19 Administração de locações de espaços/áreas comuns do edifício (lajes de cobertura, fachadas, etc.)
- 20 Controle e atualização do CNPJ do Condomínio
- 21 Gestão dos contratos de conservação e de manutenção⁶⁵:
- elevadores
 - porteiros eletrônicos
 - centrais telefônicas
 - antenas coletivas
 - áreas ajardinadas
 - portões automáticos
 - conjunto motobombas
 - aquecimento central
 - ar condicionado central
- 22 Vistoria periódica nas instalações e áreas comuns com emissão de relatórios
- 23 Controle dos acessos (emissão de crachás, livros de anotações, etc.).
- 24 Controle/manutenção de áreas de recreação: salão de festas, salão de jogos, piscinas, salão de ginástica, *home theater*, quadras poliesportivas, pistas de corrida, etc.
- 25 Controle e cobrança dos aluguéis pelo uso do salão de festas, de churrasqueira, gazebo, etc.
- 26 Diligências junto às concessionárias de serviços públicos, cartórios e repartições públicas para obtenção de parcelamentos, certidões, etc.

⁶⁵ Apenas a parte documental/administrativa, relacionada a reajustes financeiros ou problemas encontrados em campo pela equipe do condomínio e transmitida à administradora para que esta tome as providências cabíveis (desconto de fatura, notificação para ressarcimento, rescisão contratual, etc). (ZANGARI, 2007, p. 15)

2. Gestão de Recursos Humanos

- 27 Recrutamento de funcionários.
- 28 Seleção de funcionários com pesquisa cadastral.
- 29 Admissão e procedimentos de registro
- 30 Contrato de experiência.
- 31 Treinamento de funcionários - interno e externo – com realização de cursos, palestras, etc.
- 32 Atualização das fichas de registro dos funcionários.
- 33 Atualização das carteiras profissionais.
- 34 Preenchimento de declarações para fins de concessão de aposentadoria.
- 35 Preenchimento da Relação de Salários Contribuição para fins de concessão de benefícios.
- 36 Preenchimento de Atestado de Afastamento do Trabalho para fins de concessão de auxílio-doença.
- 37 Preenchimento da CAT – Comunicação de Acidente do Trabalho para fins de concessão de auxílio-acidente.
- 38 Formalização de advertências disciplinares.
- 39 CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados.
- 40 Confeção/atualização do quadro de horário de trabalho.
- 41 Escala de revezamento e de férias – elaboração e controle.
- 42 Salário-família – controle/concessão.
- 43 Controle das horas extraordinárias com elaboração de crachá de ponto e controle do sistema de ponto eletrônico.
- 44 Elaboração da folha de pagamento.
- 45 Emissão dos comprovantes de pagamento dos salários.
- 46 Controle dos cartões-salário para saque em quiosques 24 horas.
- 47 Elaboração da folha de pagamento do 13º salário.
- 48 Elaboração e recolhimento das guias de INSS (GPS).
- 49 Obtenção de CND – Certidão Negativa de Débitos com INSS.
- 50 Elaboração e recolhimento das guias de FGTS – GFIP - Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social e SEFIP - Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social
- 51 Obtenção de CRF – Certificado de Regularidade de Situação do FGTS perante a Caixa Econômica Federal.
- 52 Conectividade social – inscrição e acompanhamento junto à Caixa Econômica Federal.
- 53 Retenção e recolhimento de contribuições sindicais – patronal e dos empregados.

- 54 PIS – cadastramento de novos funcionários.
- 55 PIS – elaboração das guias e recolhimento.
- 56 Emissão dos informes de rendimentos.
- 57 Pesquisa cadastral periódica dos funcionários.
- 58 Livro de inspeção trabalhista.
- 59 Aquisição e controle de uniformes.
- 60 Rescisões dos contratos de trabalho – planilha de cálculo, emissão de recibos e guias.
- 61 Homologação das rescisões dos contratos no sindicato de classe ou na DRT.
- 62 RAIS – Relação Anual de Informações Sociais.
- 63 Recolhimento de Imposto de Renda retido na fonte dos funcionários.
- 64 DIRF – Declaração de Imposto de Renda retido na fonte.
- 65 Controle dos seguros de vida – para suprir exigência da convenção coletiva de trabalho.
- 66 Aquisição e distribuição de cestas básicas – atendimento à convenção coletiva de trabalho.
- 67 Inscrição/renovação do Condomínio no PAT – Programa de Alimentação do Trabalhador.
- 68 Vale-alimentação/refeição.
- 69 Controle, aquisição e distribuição de vales-transporte.
- 70 Convênio de assistência médica.
- 71 Convênio de assistência odontológica.
- 72 CIPA – O Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social - Atendimento à NR-5.
- 73 EPI – Equipamento de Proteção Individual - Atendimento à NR-6.
- 74 PCMO – Programa de Contratação de Mão de Obra - Atendimento à NR-7.
- 75 PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - Atendimento à NR-9.
- 76 PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário.
- 77 LTCAT – Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho.
- 78 Gestão de contratos de prestação de serviços terceirizados:
 - Serviços de vigilância patrimonial
 - Monitoramento de segurança 24 horas e sistema de proteção perimetral
 - Serviços de limpeza
 - Serviços de portaria

3. Gestão Financeira

- 79 Elaboração e acompanhamento da previsão orçamentária.

- 80 Elaboração do quadro de rateio das despesas.
- 81 Emissão dos recibos/boletos bancários.
- 82 Controle dos pagamentos das cotas condominiais – conferência das baixas relacionadas pelo banco.
- 83 Cobrança administrativa de devedores – via carta e telefonemas.
- 84 Emissão de Declaração Negativa de Débitos Condominiais.
- 85 Contas a pagar – controle dos vencimentos e emissão de cheques para a liquidação dos pagamentos.
- 86 Quitação dos pagamentos no próprio caixa, via bancos ou *on-line*.
- 87 Conciliação da prestação de contas do condomínio.
- 88 Gestão tributária – cálculo para aplicação das alíquotas, retenção e recolhimento do PIS, COFINS, CSLL, ISS, INSS e IRF.
- 89 Armazenamento de dados, inclusive controle da cumulatividade, para as informações anuais dos recolhimentos de PIS, COFINS e CSLL.
- 90 Prestação de contas mensais – ordinária, fundo de reserva, fundo de obras, fundo de custeio do 13º salário, etc., com elaboração de demonstrativos de pagamentos de despesas ordinárias, de recebimentos das cotas, dos devedores de cotas e balancete geral contendo a posição financeira do mês.
- 91 Confeccção das pastas de prestação de contas mensais.
- 92 Controle da remessa e devolução das respectivas pastas.
- 93 Elaboração das respostas às dúvidas e comentários consignados pelo Corpo Diretivo nos Termos de Verificação de Contas que capeia a prestação de contas.
- 94 Elaboração de balanços anuais para apresentação na Assembleia Geral Ordinária.
- 95 Disponibilização dos balancetes e demais demonstrativos financeiros na Internet.
- 96 Gestão dos contratos coletivos de TV por assinatura – conferência das faturas, cobrança e controles das baixas.
- 97 Acompanhamento dos investimentos feitos pelo Condomínio no mercado financeiro.
- 98 Obtenção de Certidão Negativa de Débitos de Tributos e Contribuições Federais.

4. Assessoria Jurídica

- 1 Atualização permanente da legislação que envolve a administração de condomínios.
- 2 Consultoria tributária, fiscal, civil e trabalhista.
- 3 Assessoria, quando solicitado, na elaboração e alteração da Convenção de Condomínio.
- 4 Assessoria, quando solicitado, na elaboração e alteração de Regimentos Internos.
- 5 Assessoria, quando solicitado, na assinatura de contratos de prestação de serviços, de terceirização, de locação de espaços, etc.
- 6 Desenvolvimento da cobrança extrajudicial dos devedores de cotas.

- 7 Acompanhamento de cobrança judicial dos devedores de cotas.
- 8 Emissão de relatórios periódicos abrangendo o andamento das ações.
- 9 Ações trabalhistas, fiscais, tributárias e cíveis.
- 10 Acompanhamento das ações propostas em Juizados Especiais.

Na relação de serviços descritos, entre os itens do grupo de gestão administrativa, alguns se confundem com o que é proposto como gestão operacional e serão mantidos em ambas as listagens, por dois motivos:

1) O grupo gestão operacional foi criado neste trabalho e, portanto, representa o entendimento do autor⁶⁶ sobre como as responsabilidades deveriam ser divididas.

2) Alguns serviços são de caráter administrativo e operacional, como, por exemplo, a elaboração de orçamentos e planilha de concorrência para realização de obras. A definição dos requisitos que deverão ser orçados é um trabalho de campo, ou seja, intrínseco ao gestor operacional, porém o trabalho de seleção de fornecedores e equalização das propostas possui caráter administrativo.

5. Gestão Operacional

A gestão operacional é realizada, atualmente, pelos síndicos e zeladores com suporte das administradoras. Esse é um dos principais pontos de ineficiência do sistema atual, visto que não é *core business* do morador a função de Síndico. Dessa forma, este, muitas vezes, não tem o tempo e o conhecimento necessário para realizar a função. Além disso, essa divisão de responsabilidades entre as atribuições do síndico e da administradora não fica muito clara aos demais clientes (moradores), visto que, na percepção deles, todos os problemas deveriam ser resolvidos pela empresa de administração, porém, esta não possui autonomia para tal, além de muitas vezes não ter conhecimento do problema, já que não faz vistorias *in loco* constantemente.

Esse não é um problema novo ou desconhecido do setor de administração, tanto que já foram realizadas campanhas informativas sobre o escopo de trabalho das administradoras (AABIC, 2005). Porém, ao cliente não interessa saber a divisão das responsabilidades, pois isto apenas permite que ele identifique os verdadeiros culpados, mas não resolve o problema principal, que é ter suas necessidades atendidas. A gestão operacional, além de ser o ponto de maior importância em termos de valor para o cliente, também é a variável de maior peso em

⁶⁶ O texto desta seção são de autoria da AABIC (2018), que foram reproduzidos integralmente pela pertinência e para maior esclarecimento do leitor. Nota do autor.

termos financeiros. Isso é extremamente lógico na medida em que todo o custo do condomínio está relacionado aos aspectos operacionais do mesmo.

No modelo atual de gestão, o condomínio possui um custo fixo alto, pois cada condomínio possui uma estrutura própria e independente, fazendo com que alguns recursos sejam ociosos, visto que nem sempre existe escala para a utilização plena desses. A seguir estão descritos os principais serviços que compõem a gestão operacional de um condomínio residencial:

- 1 Gestão da manutenção preventiva de todos os equipamentos, áreas e sistemas prediais, seja por empresas terceirizadas ou equipe própria do condomínio;
- 2 Gestão da manutenção corretiva de todos os equipamentos e sistemas prediais, seja através de empresas terceirizadas ou equipe própria do condomínio;
- 3 Gestão de serviços terceirizados (jardinagem, limpeza, segurança, portaria, etc.). A gestão documental/contratual faz parte do escopo da gestão administrativa, conforme descrição do item específico demonstrado anteriormente. Neste caso, trata-se da avaliação e supervisão do serviço realizado;
- 4 Gestão dos funcionários do condomínio, quando não supridos por serviços terceirizados;
- 5 Gestão de obras realizadas no condomínio (áreas comuns);
- 6 Fiscalização sobre o cumprimento das regras do prédio presentes na convenção e regulamento interno do condomínio;
- 7 Atendimento aos condôminos *in loco*;
- 8 Vistoria periódica nas instalações e áreas comuns com emissão de relatórios.
- 9 Gestão dos recursos energéticos, através de medição e inspeção dos pontos de consumo;

6. A percepção do cliente

Qual seria o produto de uma administradora? Como descrito anteriormente, uma das características da prestação de serviço, que se percebe claramente em administração condominial, é a intangibilidade do produto. Analisando por esse aspecto a única “coisa” produzida é a pasta de prestação de contas, a qual pode variar a aparência de uma empresa para outra, mas a essência é sempre a mesma. De qualquer forma, a pasta de prestação de contas é a parte mais simples nesta relação de serviço, não sendo, portanto, o foco a ser estudado. O verdadeiro produto desta relação de serviço é o atendimento das exigências dos usuários do edifício, para que eles possam realizar sua atividade fim da melhor forma possível. Em outras palavras, garantir que tudo esteja operando adequadamente ao menor custo possível.