

4 - ESTRA - ESTRATÉGIA

PADRÕES DE COMPETITIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS NA CIDADE DE SALVADOR – BAHIA

Resumo: Este estudo recenseia o mercado de administração condominial na cidade de Salvador – Ba, através de análise documental para dimensionamento do setor, aplicação de questionário enviado para 1.500 síndicos e gestores de condomínio, visando a caracterização do mercado consumidor e realização de entrevistas com os gestores das principais administradoras de condomínio, objetivando a identificação das condições de competitividade, das práticas estratégicas e dos parâmetros gerais de desempenho das empresas do setor. Os resultados apontam para um mercado de prestação de serviços fragmentado e definido por uma concorrência perfeita, 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.

Palavras-Chave: Administração Condominial; Competitividade; Estratégia.

Abstract: This study reviews the condominium administration market in the city of Salvador - Ba, through document analysis for dimensioning the sector, application of a questionnaire sent to 1,500 liquidators and condominium managers, aiming at characterizing the consumer market and conducting interviews with the managers of the main condominium administrators, aiming at identifying the competitive conditions, strategic practices and general performance parameters of the companies in the sector. The results point to a fragmented service market, defined by perfect competition, where attractiveness is high (growth in the number of companies by 15% per year in 10 years). There are many companies, the entry of new competitors is relatively easy, and the portfolios are differentiated.

Keywords: Condominium Administration; Competitiveness; Strategy.

1. Introdução

A expressiva expansão dos condomínios residenciais nas grandes metrópoles constitui cada vez mais a principal opção de habitação. De acordo com pesquisa realizada pela ADEMI-BA, houve um grande crescimento do setor imobiliário de Salvador nos anos de 2001 a 2010, e, acompanhando esta evolução, cresceu também a demanda por serviços de administração de condomínios. 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.

Os condomínios dividem-se basicamente em residenciais, comerciais 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) enumera cada um deles: Associação em loteamento de casas; Empreendimentos monousuários ou de um só proprietário; Shopping centers e centros comerciais; e Apart-hotéis, hotéis-residência, residenciais com serviços e similares.

2. 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 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 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, muitos síndicos profissionais. Eles se aperfeiçoam com cursos de qualificação e são uma boa solução para os condomínios que não encontram quem queira ser síndico.

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. Funções da Atividade de Administração Condominial.

3. Modelos de Administração

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.

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, levantando 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) e a ter inscrições no INSS e no FGTS (para os que possuem empregados, leis nº 2.757/1956 e 8.212/1991), 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 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.

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. **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, 2013). 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 empregatício. **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 apoiados 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 1: 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 pelos autores.

Desta maneira, não parece haver correspondência internacional para o sistema “co-gestão”, 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 1: Tipos de Gestão Condominial



Fonte: elaborado pelos autores.

4. Portfólio e os Segmentos de Mercado

Segundo a AABIC (2018), são quatro os itens do portfólio básico das empresas administradoras de condomínio, de forma bastante resumida: **Gestão Administrativa. Gestão de Recursos Humanos. Gestão Financeira. Cobrança e Consultoria Jurídica.** Ainda de acordo com 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 deste. Ela descreve 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).

Segundo a IFMA (*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: **Gerenciamento de utilidades:** responsável pelo monitoramento e controle do uso das utilidades (água, energia elétrica, gás, vapor e ar comprimido etc.). **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. **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. **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 desenvolvimento. Ela será definida pelas normas ISO 41.000 (41.011, 41.012 e 41.013), 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 Facilidades.

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.

Zangari (2007), 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: **Contabilidade:** responsável pela controladoria e geração de balancetes; **Departamento de Pessoal:** responsável pela folha de pagamentos de funcionários; **Expedição:** malote de documentos para os condomínios e entrega dos boletos; **Processamento de Dados:** inserção de dados financeiros nos sistemas de gestão (ERP); **Condomínio:** atendimento aos condomínios, cobrança e engenharia; **Jurídico:** presta assessoria jurídica, emitindo pareceres quando solicitados e patrocina 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: 1) a tradicional – de capital fechado e controle familiar, 2) a híbrida – de capital aberto, mas a família detém o controle, e 3) a de influência familiar – em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

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 6822-6/00, 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 diversas), tem-se o resumo dos segmentos na tabela abaixo:

Quadro 2: Portfólio dos Concorrentes na Administração de Condomínio.

Escritórios de Contabilidade	Administradoras de Condomínio	Empresas de <i>Facilities</i>	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

Escritórios de Contabilidade	Administradoras de Condomínio	Empresas de <i>Facilities</i>	Descrição do Portfólio	Escopo*
		Manutenção	Equipe própria ou terceirizada	3
		Corretagem	Avaliação e gerenciamento de aluguéis	2
		Mudanças e Obras	Logística de mudanças e reformas em salas	2

* equivalência da classificação de escopo de *facilities* sugerido por (Quinello & 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)

Fonte: elaborado pelos autores.

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, observa-se 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 mais serviços além do escopo de uma empresa administradora). 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.

5. Metodologia

Para investigar evolução do setor e suas características e responder os objetivos da pesquisa, foi necessário combinar três abordagens metodológicas, conforme segue: **Análise documental** – para dimensionamento do setor, tendo como fontes: 1) JUCEB – Junta Comercial do Estado da Bahia, 2) Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A., 3) CRA - Conselho Regional de Administração. **Aplicação de Questionário** - enviado para síndicos e gestores de condomínio, visando a caracterização do mercado consumidor. O roteiro foi enviado a aproximadamente 1.500 condomínios de Salvador, seja diretamente, através de redes sociais digitais, ou indiretamente, através da lista de distribuição das empresas administradoras de condomínio entrevistadas. Não foi 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. **Realização de Entrevistas** - com os gestores das principais administradoras de condomínio, objetivando a identificação das condições de competitividade, das práticas estratégicas e dos parâmetros gerais de desempenho das empresas do setor.

Foram entrevistados os dirigentes das seguintes empresas: Grupo Solução & CIA, Logoserv, ACS Condomínios, Otimize, AC Condominial, RANE e BLIC. As empresas Global (GMP Properties S/A), Grupo Gold, APSA e ENASHOPP – também relevantes

neste mercado, não responderam às comunicações ou não concordaram em participar da pesquisa.

6. Padrões de Competitividade na Administração de 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.

Quadro 3: Relatório de Respostas ao Questionário, da Ferramenta QuestionPro

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

Fonte: elaborado pelos autores.

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.

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 reforçando a teoria de Porter (1991, p. 40), que afirma que barreiras de entradas baixas criam um mercado altamente competitivo.

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 investi-

mento 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.

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. 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.

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. Apesar de todas as empresas entrevistadas terem alegado praticar um preço base de um salário-mínimo (R\$ 954,00), algumas 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.

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.

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 que 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.

Entre as ações competitivas mais comuns, estão: 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. 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.

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 descontrole. A mesma omissão governamental é alegada no que tange à fiscalização do exercício profissional de contador – obrigatório para as empresas que exercem atividade contábil. 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.

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.

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 permitem 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.

Estas constatações 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.

Tabela 1: Condições de Competitividade da Administração de Condomínios

Forças de Porter	Intensidade	Condições de Competitividade
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 pelos autores.

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 da 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.

7. Conclusões

Conforme demonstrado, o setor de administração de condomínios em Salvador constitui um mercado de prestação de serviços 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 escopo 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, e considerando 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, 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 emocionais; 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.

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 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).

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 as taxonomias, tendendo para a categorização chinesa, que o autor apresenta como proposta de uso.

8. Referências

- AABIC. *Principais serviços do portfolio das administradoras de condomínios*. 2018. Acesso em março de 2018, disponível em Associação de Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios do Estado de São Paulo.: www.aabic.org.br
- ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR 5674: Manutenção de edificações - Requisitos para o sistema de gestão de manutenção*. ABNT, Rio de Janeiro, 2012.
- ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR 16280: Reforma em edificações — Sistema de gestão de reformas — Requisitos*. ABNT, Rio de Janeiro, 2015.
- ABRASCE. *Associação Brasileira de Shopping Centers*. Números do Setor, 2015. Acesso em 26 de julho de 2017, disponível em <http://www.portaldoshopping.com.br>
- ALEXANDER, K. A strategy for facilities management. *Facilities*, v.12, p.6-10, 1994.
- ALEXANDER, K.; BROWN, M. Community-based facilities management. *Facilities*, v.7/8, p.250-268, 2006.
- BATESON, J. E.; HOFFMAN, K. D. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos* (3ª 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. *Revista Eletrônica dos Pós Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2, 68-80, jan/jul de 2005.
- BRASIL. Lei 4.591, de 16 de dez. de 1964, Condomínios em Edificações e Incorporações Imobiliárias. *Código Civil*.1964.
- BRASIL. Lei 10.406, de 10 de jan. 2002, livros II e III: Da Escrituração e do Condomínio Edifício. *Código Civil*. 2002.
- BRASIL. *Classificação de porte dos clientes*. 2018. Acesso em 18 de 02 de 2018, disponível em Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente>
- BRASIL, R. F. (s.d.). *Dados Abertos e Receita Data*. Acesso em 26 de julho de 2017, disponível em <http://idg.receita.fazenda.gov.br/dados>
- BRASIL, R. F. (s.d.). *Instruções Normativas*. Acesso em 26 de julho de 2017, disponível em <http://idg.receita.fazenda.gov.br/aceso-rapido/legislacao>
- BUCK, L. B. Alianças estratégicas no mercado imobiliário de Salvador: motivações, mecanismos e resultados. *Dissertação de Mestrado em Administração da UNIFACS*, 2013.
- CÂMARA, H. Q. *Condomínio edifício*. (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. Acesso em 15 de agosto de 2017, disponível em <http://www.cra-ba.org.br/Pagina/190/Pesquisa-Nacional.aspx>
- ENDEAVOR. *KPI: como medir o que importa no seu negócio*. 2015. Acesso em 6 de mar de 2018, disponível em Endeavor Brasil: <https://endeavor.org.br/kpi/>
- ETZIONI, A. The Untapped Potential of the 'Third Sector'. *Business and Society Review*, pp. 39-44, 1972.
- EVANS, V. *Ferramentas estratégicas*. (1ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas, 2008.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. (2ª 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*. Junta Comercial do Estado da Bahia, Salvador, 2018.

KAPLAN, R. S.; Norton, D. P. *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KHERWALD, M. Competitividade das administradoras de condomínio em Florianópolis. *Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da UFSC*, p. 50, 1999.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante: edição estendida* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing* (14ª ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. *Fundamentos de metodologia científica* (7ª ed.). São Paulo: Atlas, 2010.

LELLO, C. *Mapa dos Condomínios de São Paulo*. Lello Condomínios, São Paulo, 2017. Fonte: <https://www.lellocondominios.com.br/mapa-dos-condominios-de-sao-paulo-2017/>

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, 1997.

LOBATO, D. M. et al. *Estratégia de Empresas* (6 ed.). (F. Management, Ed.) Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MACEDO. *A estratégia da terceirização de processos de negócios no gerenciamento de facilidades*. Monografia – MBA em gestão de facilidades – EPUSP, 2005.

MACHADO, P. L. *Projeto de viabilidade para implantação de uma empresa de prest. Serviços de manutenção de condomínios residenciais em Florianópolis*. Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado ao Departamento de Administração da UFSC, 93, dezembro de 1999.

MALHEIRO, A. I. *Gestão de condomínios*. Dissertação apresentada ao Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão da FEUP, 114, 2013.

NILLES, J. M. *Fazendo do Teletrabalho uma Realidade*. São Paulo: Futura, 1997.

OLIVEIRA, M. V. *Apuração de custos*. Monografia apresentada à UFSC como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, 54, 2016.

ONU, O. D. *World Urbanization Prospects*. 2014. Acesso em 26 de julho de 2017, disponível em <https://esa.un.org/unpd/wup/>

PEREIRA, C. M. *Propriedade Horizontal* (1ª ed.). São Paulo: Forense, 1961.

PEREIRA, C. M. *Condomínios e Incorporações*. (Gen, Ed.) Rio de Janeiro: Forense, 2016.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. *Microeconomia* (6 ed.). São Paulo: Prentice Hall, 2006.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Campus, 1991.

QUEIROZ, L. F.; KRIEGER, O. M. *Legislação do Condomínio*. (3ed.). Curitiba: Bonijuris, 2014.

QUINELLO, R.; NICOLETTI, J. R. *Gestão de Facilidades* (1ª ed.). São Paulo: Novatec, 2006.

RIZZARDO, A. *Condomínio edilício e incorporação imobiliária*. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

SCHWARTZ, R. B. *Avaliação de desempenho da administração de condomínios residenciais*. Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) USP, 2009.

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

SOUZA, A. C. *Condomínio em Edifícios*. (5 ed.). São Paulo: Atlas, 2007.

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 USP. PECE. p. 120, 2007.