



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRAL SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

EDUARDA PAIZ

**DIMENSIONAMENTO ESTRUTURAL E PRECIFICAÇÃO EM
ADMINISTRADORAS DE CONDOMÍNIOS**

CHAPECÓ

2017

EDUARDA PAIZ

**DIMENSIONAMENTO ESTRUTURAL E PRECIFICAÇÃO EM
ADMINISTRADORAS DE CONDOMÍNIOS**

Trabalho de conclusão do curso de Administração
apresentado como requisito parcial para a obtenção do
grau de bacharel em Administração na Universidade
Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Mauro Dall'Agnol

CHAPECÓ

2017

PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

Paiz, Eduarda
Dimensionamento estrutural e precificação em
administradoras de condomínios/ Eduarda Paiz. -- 2017.
112 f.:il.

Orientador: Roberto Mauro Dall'Agnol.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Chapecó, SC, 2017.

1. Administração de condomínios. 2. Prestação de
serviços. 3. Estrutura organizacional. 4. Formação de
preço. I. Dall'Agnol, Roberto Mauro, orient. II.
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

EDUARDA PAIZ

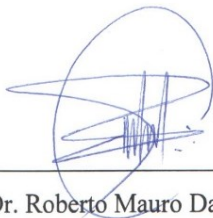
**DIMENSIONAMENTO ESTRUTURAL E PRECIFICAÇÃO EM
ADMINISTRADORAS DE CONDOMÍNIOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Roberto Mauro Dall'Agnol

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 11/07/2017.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Roberto Mauro Dall'Agnol



Prof. Dr^a. Larissa de Lima Trindade



Prof. Dr. Darlan Christiano Kroth

À minha família, meu alicerce.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me proporcionado a vida e saúde para que esse caminho fosse percorrido, me fortalecendo perante às dificuldades.

Ao meu orientador Roberto, por me fazer acreditar no meu potencial e proporcionar novos desafios. Obrigada pela dedicação e por todo o conhecimento transmitido!

Aos meus pais Alderi e Genecí que dentro de suas limitações nunca mediram esforços para assegurar as melhores oportunidades. Nada descreveria o amor e admiração que sinto por vocês!

Às minhas irmãs, Carle e Jéssica por serem compreensivas com minhas ausências e, principalmente, por serem meus exemplos. E a Ale, em especial, por ser minha companheira de vida, meu apoio e principalmente por ter dividido comigo todos os momentos desde criança.

Aos “Lindinhos de Chapecó”, Lauriê e ao William, pelas incontáveis vezes que me aconselharam e principalmente que me auxiliaram nessa trajetória. E pela maravilhosa relação de amizade que construímos ao longo desses anos, compartilhando nossos dias. E ao Janvi e a Cris por serem pessoas essenciais na minha vida, mostrando que tudo pode ser mais divertido quando é feito com amor.

A Dai e a Simone que me concederam uma linda amizade. Todas as nossas noites/madrugadas de estudo e a ânsia por desafios valeram a pena, pois vocês transformaram esse longo caminho em uma diversão, regada a bons momentos.

Ao Gabi, pelo laço de irmandade que criamos ao longo da faculdade e que quero levar além UFFS. Você é muito especial, ‘migo’!

À Fran que desde o início da faculdade foi uma mãe pra mim, me auxiliando com conselhos e sempre me incentivando a ser cada dia melhor.

À Tainá que com sua espontaneidade tornou tudo mais divertido.

E em especial ao meu amor, Jian, pelo auxílio, compreensão e por me fazer acreditar nos meus ideais. Por todos os nossos momentos e também pelas noites de TCC que foram muito mais divertidas ao seu lado.

À professora Marcela, que foi fundamental nesta etapa final da graduação. Gratidão a todas as nossas conversas!

Ao Roger, por ceder o nome na biblioteca e compartilhar as tardes de trabalho!

A todos os professores, pelo conhecimento repassado e por nos incentivarem a sairmos da nossa zona de conforto, vocês foram essenciais ao meu crescimento pessoal e profissional.

À Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, pois tenho orgulho de fazer parte dessa história.

Enfim, agradeço a todos aqueles que contribuíram de alguma maneira à minha jornada acadêmica!

RESUMO

Diante do aumento da procura por habitação em condomínios e com o aprimoramento dos meios de trabalho, os indivíduos se viram na necessidade de se adaptar a esta conjuntura evolutiva. As mudanças ocasionadas pela globalização fizeram com que se estabelecessem novos ambientes, exigindo também que a administração condominial acompanhasse o curso destas evoluções, tendo em vista que se trata de uma área promissora na prestação de serviços. Neste contexto, o trabalho tem por objetivo apresentar os principais elementos presentes na composição de estruturas voltadas à administração de condomínios e suas relações com a formação de preços, por intermédio da realização de um estudo de caso. A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa, se caracterizando como descritiva em seus procedimentos metodológicos, por meio da prática da pesquisa bibliográfica, documental e de campo, respectivamente. A elaboração do instrumento de coleta de dados, questionário, se deu em dimensões e categorias de análise, sendo estruturado com o objetivo de analisar as características técnicas e a funcionalidade dos serviços, e foi aplicado com o gestor da Administradora “A”, em Chapecó-SC. Também, como instrumento de coleta, foi realizada a observação participante conjuntamente à análise documental. Além disso, uma planilha de identificação de serviços e tempos médios de execução dos esforços de gestão foi aplicada com os colaboradores da organização. Os resultados aferidos evidenciam que a composição estrutural de administradoras de condomínios envolve a gestão legal, a gestão de pessoas e a gestão financeira, sendo fundamentada em elementos estruturais de comunicação e processos. Além disso, por usar o tempo como direcionador na alocação dos custos, foi verificado um preço/minuto de R\$ 0,24896, com horas extras, e R\$ 0,46069, sem horas extras.

Palavras-chave: Administração de condomínios. Prestação de serviços. Estrutura organizacional. Formação de preço.

ABSTRACT

Facing the increase of the demand for housing and with the enhancement of the means of work, the individuals found themselves in the need of adaptation to this evolutionary conjuncture. The occasioned changes by globalization, made it possible to establish new environments, also requiring that the condominium administration follow the course of these evolutions, in view of that this is a promising area in services provision. In this context, the study aims to show the principal elements present in the composition of oriented structures to the condominium administration and its relations with the pricing formation, through the realization of a case study. The research has a qualitative nature, characterized as descriptive in its methodological procedures, through the practice of bibliographical, documental and field research, respectively. The elaboration of the data-collecting instrument, questionnaire, occurred in dimensions and categories of analysis, structured to analyze the technical characteristics and services functionality through the application with the manager of “A” Administrator, in Chapecó – SC. Additionally, as collecting-data instrument, participant observation was applied in addition to documental analysis. Furthermore, a spreadsheet for identification of services and average execution management effort times was applied with the employees of the selected organization. The obtained results show that the structural composition of condominium administrators involves the legal management, the people management and the financial management, substantiated in structural elements of communication and processes. Moreover, for using the price as a driver in the costs allocation, it was verified a price/minute of R\$0,24896 considering extra hours, and R\$0,46069 without extra hours.

Key words: Condominium administration. Services provision. Organizational structure. Pricing formation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação esquemática dos serviços prestados por administradora na gestão condominial	25
Figura 2 – Características da estrutura organizacional	41
Figura 3 – Conceito de estrutura organizacional	42
Figura 4 – Fluxo inicial da precificação	52
Figura 5 – Etapas do processo de precificação	53
Figura 6 – Direcionamento da pesquisa	55
Figura 7 – Fluxo e etapas da pesquisa	61
Figura 8 – Entendimento do serviço	62
Figura 9 - Organograma da Administradora de Condomínios “A”	71
Figura 10 – Influência do âmbito legal na administração de condomínios	73
Figura 11 – Processo do serviço	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Plano teórico	27
Quadro 2 - Obrigações fiscais condomínio residencial e comercial	29
Quadro 3 - Obrigações suplementares dos condomínios residenciais e comerciais.....	30
Quadro 4 - Características e distinções de processos	45
Quadro 5 – Critérios de delimitação da amostra	58
Quadro 6 - Contribuição teórica à definição das diretrizes de estudo	60
Quadro 7 – Bloco de perguntas Administração Condominial	64
Quadro 8 – Bloco de perguntas Estrutura Organizacional	64
Quadro 9 – Bloco de perguntas Precificação.....	65
Quadro 10 – Planilha de identificação de serviços.....	66
Quadro 11 - Configuração da coleta de dados.....	67
Quadro 12 – Perfil dos condomínios	80
Quadro 13 – Esforços de gestão da Administradora “A”	81
Quadro 14 – Tempo trabalhado por cada colaborador	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Total das empresas de serviços profissionais, administrativos e complementares.....	49
Tabela 2 – Tempo de execução médio mensal dos serviços	82
Tabela 3 – Média mensal e anual do custo/minuto da remuneração dos colaboradores	87
Tabela 4 – Média do custo/minuto anual dos gastos da Administradora “A”	88
Tabela 5 – Média anual do custo/minuto dos gastos	89
Tabela 6 – Média anual do custo/minuto dos serviços.....	89
Tabela 7 – Custo final mensal por condomínio	91
Tabela 8 – Classificação de custos e despesas	92
Tabela 9 – Comparação entre o preço praticado pela Administradora “A” e o preço encontrado no estudo	94

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AABIC	Associação das Administradoras de Bens, Imóveis e Condomínios de São Paulo
CC	Código Civil
CCB/02	Código Civil brasileiro de 2002
CJF	Conselho da Justiça Federal
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CREA	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
DARF	Documento de Arrecadação de Receitas Federais
DCTF	Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais
DIPJ	Declaração de Rendimentos de Pessoa Jurídica
DIRF	Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte
FPV	Formação do Preço de Venda
GPS	Guia da Previdência Social
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IN	Instrução Normativa
IRPJ	Imposto de Renda para Pessoas Jurídicas
PIS	Programas de Integração Social
RFB	Receita Federal do Brasil
RI	Registro de Imóveis
RTD	Registro de Títulos e Documentos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SRF	Secretaria da Receita Federal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	16
2	REVISÃO TEÓRICA	17
2.1	ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS	17
2.1.1	Elementos que compõem a administração condominial	24
2.1.1.1	Gestão Legal.....	25
2.1.1.1.1.	<i>Natureza jurídica e cadastro no CNPJ</i>	27
2.1.1.1.2.	<i>Convenção e Regimento Interno</i>	30
2.1.1.2	Gestão de Pessoas.....	33
2.1.1.3	Gestão Financeira.....	34
2.1.1.3.1.	<i>Demonstrativo mensal e prestação de contas</i>	35
2.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	38
2.2.1	Elementos das estruturas organizacionais	41
2.2.1.1	Comunicação.....	43
2.2.1.2	Processos	44
2.2.1.3	Hierarquia.....	45
2.3	FORMAÇÃO DE PREÇOS	46
2.3.1	O setor de serviços	47
2.3.2	Formação de preços em serviços	49
2.3.3	O processo de precificação	51

2.3.4	Formação de preços na administração de condomínios	54
2.4	INSTRUÇÃO DO ESTUDO	55
3	MATERIAIS E MÉTODOS	56
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	56
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA	57
3.3	ESTRUTURA DA PESQUISA	60
3.4	ETAPAS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	61
3.5	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	62
3.5.1	Construção do instrumento de coleta: dimensões Administração Condominial e Estrutura Organizacional	63
3.5.2	Construção do instrumento de coleta: dimensão precificação	65
3.5.3	Síntese da coleta dos dados	67
3.6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	68
4	RESULTADOS DA PESQUISA	70
4.1	A ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS	70
4.2	DIMENSÃO 1: ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL	72
4.2.1	Gestão legal	72
4.2.2	Gestão de pessoas	74
4.2.3	Gestão financeira	76
4.3	DIMENSÃO 2: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	76
4.3.1	Comunicação	76
4.3.2	Processos	78
4.4	DIMENSÃO 3: FORMAÇÃO DE PREÇO DO SERVIÇO	79
4.4.1	Descrição dos objetos da amostra	80
4.4.2	Entendimento do serviço: esforços de gestão e tempos	80
4.4.3	Identificação dos custos	85
4.4.3.1	Gastos com mão de obra	85

4.4.3.2	Demais gastos estruturais	87
4.4.4	O processo de formação do custo	88
4.4.5	Cálculo do ponto de equilíbrio.....	92
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
5.1	LIMITAÇÕES	96
5.2	RECOMENDAÇÕES.....	97
	REFERÊNCIAS	98
	APÊNDICE A – Gastos da organização.....	105
	APÊNDICE B – Custo/minuto gastos	106
	APÊNDICE C – Uso das necessidades estruturais por serviço.....	107

1 INTRODUÇÃO

Pensar a administração de condomínios desassociada aos princípios administrativos não compactua a esta relação. Da mesma maneira que a administração se desenvolveu como ciência, com a modificação gerada pela Revolução Industrial alterando a antiga estrutura de produção, a administração profissional de condomínios também acompanhou as evoluções da sociedade na medida em que as formas de morar se converteram com a urbanização, propiciada pelos múltiplos processos industriais (CARNEIRO, 2004).

Com o inevitável aprimoramento dos meios de trabalho e os novos métodos de gerenciamento, os indivíduos se viram compilados a adaptar-se às transformações geradas por estas evoluções. Por conta disso, as mudanças ocasionadas pela globalização fizeram com que se estabelecesse novos ambientes. E, em se tratando da gestão de condomínios, esta concepção não se dissocia, tendo em vista que se trata de uma área promissora no campo da prestação de serviços (CARNEIRO, 2004).

Nesse sentido, os serviços prestados pelas administradoras de condomínios visam suprir as necessidades que os condôminos não conseguem mantê-las, ocasionadas muitas vezes pela falta de tempo ou pela inexperiência na execução das atividades condominiais. No entanto, estas organizações administradoras devem possuir condições adequadas aos serviços que objetivam prestar, sejam eles de maior ou menor complexidade.

Para que as decisões tomadas pelas administradoras de condomínio sejam baseadas na funcionalidade de seu serviço e atendam às necessidades internas é necessário a análise e verificação dos fatores envolvidos na gestão condominial. O domínio acerca dos componentes estruturais além de permitir visualizar a composição organizacional contribui, conseqüentemente, à precificação auxiliando a compreensão das reais necessidades para a administração condominial.

Esta análise gerencial se torna imprescindível pois, de acordo com Martins (2003), a execução de uma atividade envolve recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para a produção de bens ou serviços, sendo necessárias para a execução de um processo, que se trata de uma cadeia de atividades inter-relacionadas. Em virtude disso, manter um olhar atento a estas questões e estabelecer uma gestão financeira eficaz viabiliza o alcance do retorno esperado.

Em função desta exposição e em meio a este mercado envolvido em constantes mudanças, é que se destaca que a gestão financeira “[...] é um aspecto importante das operações

das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos” (GITMAN, 2010, p. 105).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

No Brasil, a regulamentação condominial teve seu marco inicial em 1964, quando se instituiu a Lei nº 4.591, a qual dispôs sobre as peculiaridades desse tipo de habitação, vindo a sofrer alterações com a instituição do Código Civil de 2002, Lei nº 10.406 (FELICIANO; LEAL, 2012).

O artigo 1.331 do Código Civil Lei nº 10.406/02, instituiu o condomínio edilício, e neste tipo de edificação pode haver partes de uso particular bem como as que são de domínio de todos os condôminos (BRASIL, 2002). Diante disso, este tipo de habitação teve seu surgimento registrado na busca de melhores condições de vida promovidas pelo aumento populacional nas áreas urbanas e que demandaram o replanejamento destes espaços.

Acompanhando o curso das habitações em meios urbanos e impulsionado pelas mudanças tecnológicas e alterações nos meios de trabalho, a procura pela prestação de serviços fez com que a gestão condominial assumisse papel mais significativo neste ramo de atividade econômica e, conseqüentemente, tivesse sua representatividade para os indivíduos residentes dos condomínios.

A partir das necessidades percebidas pelos condôminos, o surgimento da administração condominial como um mecanismo de gestão visava prover suporte a estas habitações, se tornando mais uma área fértil no ramo da prestação de serviços.

Com essa perspectiva de minimizar transtornos, a gestão de condomínios por empresa especializada mostra-se com o propósito de prover recursos qualificados para tratar da gestão e da solução de problemas em condomínios. Todavia, Carneiro (2004, p. 13) destaca que com “novas exigências do mercado e do surgimento de novos serviços, síndicos e administradores de condomínios foram compelidos a se atualizar e se especializar cada vez mais na gestão administrativa”.

Frente a esta exposição, Tiago (2008 apud FERRONATO, 2011, p. 122) destaca que

a capacidade gerencial é um dos alicerces do sucesso da empresa. Bem estruturadas e mais competitivas, as empresas de pequeno porte têm mostrado que a boa gestão pode conferir muito mais do que aumento na receita, permitindo crescimento sustentável e consolidação dos negócios

Além disso, o público consumidor deste tipo de habitação vem se tornando mais exigente fazendo que não só o padrão das construtoras aumentassem, mas também quanto aos serviços oferecidos aos condomínios e, em especial, ao gerenciamento do complexo condominial que não deixa de se constituir como uma extensão do condomínio (CARNEIRO, 2004).

Para que se desenvolva um ambiente propício à execução de processos que se encaixem dentro dos parâmetros organizacionais pretendidos, há a necessidade de considerar os esforços de gestão envolvidos nas tarefas que são realizadas pelas empresas que administram o complemento habitacional. Isto se justifica, pois, a função primordial de um gestor é fazer com que a organização como um todo desenvolva suas tarefas com a qualidade esperada (SCATENA, 2011).

Diante do exposto, estar situado sobre os serviços e as características envolvidas na execução do mesmo leva ao conhecimento dos itens que vão contribuir à identificação das necessidades estruturais e à formação de seu preço de venda. No entanto, Megliorini (2011) destaca que estabelecer este valor em um mercado que apresenta constantes mudanças no modelo concorrencial se torna cada vez mais difícil.

Desta maneira, a formação do preço deve resultar em um valor que proporcione à organização a maximização de seus lucros, se possível mantendo a qualidade e atendendo a pretensão do mercado (BRUNI; FAMÁ, 2012).

Diante do exposto, para conhecer os elementos que compõem a administração condominial e para prestar serviços adequadamente é necessário um dimensionamento que considere recursos e especialidades o que implica em estrutura e tem como consequência custos e despesas – elementos base para a formação de preço. Assim, diante dos desafios dessa conciliação, se identificou a seguinte problemática: **Como dimensionar a estrutura organizacional e o preço a ser praticado na prestação de serviços de uma administradora de condomínios edilícios?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar e analisar os principais elementos presentes na composição de estruturas voltadas à administração de condomínios e suas relações com a formação de preços por intermédio da realização de um estudo de caso.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os principais elementos que se configuram em necessidades de serviços de gestão em condomínios edilícios;
- b) Identificar, nas bases teóricas, qual deve ser o composto mais recomendável na estruturação de uma organização prestadora de serviços de administração de condomínios;
- c) Exemplificar os procedimentos de precificação e estruturação, por intermédio de um estudo de caso real.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o impulso no número edificações houve representativo crescimento do setor de administração condominial, demonstrando a importância desta esfera de gestão. A contratação de empresa especializada expressa que cada vez mais se opta pela utilização deste serviço, tendo em vista o tempo que precisa ser destinado a função de gerir recursos de um coletivo.

Para acompanhar esta evolução da maneira de viver nos meios urbanos, as administradoras de condomínios também precisaram se adaptar às solicitações dos usuários destes complementos habitacionais. Dessa forma, cresce a necessidade de uma gestão apropriada para estas entidades prestadoras de serviços, pois são elas que gerenciam recursos financeiros expressivos que são financiados pelos condôminos (FELICIANO; LEAL, 2012).

Ademais, por não ser o objetivo dos condomínios a obtenção de lucro, mas sim, evitar *déficits*, uma boa administração financeira dos recursos tem papel elementar no funcionamento condominial (FELICIANO; LEAL, 2012).

De acordo com Hall (2004), um dos aspectos mais relevantes da realização do serviço compete à qualidade, que é concebida de maneira distinta pelos consumidores, sendo relacionada ou não a bens físicos. Sendo assim, a estrutura organizacional, definida como a forma como as atividades de uma organização encontram-se divididas, organizadas e coordenadas (STONER; FREEMAN, 1999), atua na administração de condomínios como um

dos principais itens responsáveis pelo bom desempenho e pela qualidade percebida pelos condôminos acerca dos processos realizados pela empresa.

Além disso, “dedicar uma atenção especial à determinação do valor dos honorários pode gerar um considerável retorno para a empresa, ajudando a atrair os clientes [...]” (KOTLER, 2002, p. 321).

Com base nesta análise o estudo tem sua justificativa teórica embasada na tímida presença de estudos voltados à administração condominial no campo da Administração, potencializando a conveniência de realização desta pesquisa.

Ainda, no que compete ao âmbito gerencial o estudo contribui com a identificação dos serviços prestados, bem como dos recursos envolvidos na gestão condominial e seus impactos na tomada de decisões no momento de gerenciar condomínios edifícios; com isso se pode facilitar a estruturação de acordo com as necessidades de serviços a serem prestados, favorecendo, em consequência, a formação de preços e, em virtude destes fatores, este estudo oferece ferramentas para o aprimoramento da gestão nas organizações administradoras de condomínios.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro trata da introdução, contemplando a contextualização do tema de estudo e sua problemática, bem como objetivos e justificativa do estudo.

O segundo capítulo, se destina ao referencial teórico que sustenta o estudo; decorre de pesquisas em materiais que se reportam a temática dos condomínios, abordando conceitos, um breve apanhado histórico, formas da administração deste tipo de organização, aspectos relativos ao funcionamento legal, além de oferecer elementos sobre a temática estrutura organizacional, onde foram realizadas considerações a respeito das características e elementos de sua composição. Por fim, foram retratados aspectos relativos à formação de preços em serviços, apontando constatações acerca do setor.

O terceiro capítulo trata dos aspectos metodológicos do estudo, contemplando a classificação da pesquisa, o universo e amostra do estudo, a maneira como a pesquisa se encontra estruturada, além das etapas e procedimentos da pesquisa. Findando com a técnica de coleta de dados e a análise e interpretação dos dados. A apresentação do *case* consta no capítulo quatro; e, suas considerações finais, no capítulo cinco.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS

Souza (2007) define condomínio mediante a formação da palavra, a qual provém de *con* + *dominium*, onde *con* atua como o prefixo *cun*, que indica reunião + o substantivo *dominium* (domínio) equivalendo-se à propriedade, co-propriedade ou compropriedade. Acrescendo esta definição, Coelho (2006) expõe que o condomínio é a execução do poder compartilhado sobre determinado conjunto de bens, em que este se torna a propriedade comum e desta forma aqueles que se caracterizam como titulares deste intitulam-se condôminos.

De acordo com Prates (2009), no período pré-clássico em Roma, o poder compartilhado sobre determinada coisa era determinado *communio* e este era dotado de duas categorias: voluntária e incidental. A primeira é decorrente da vontade de diversos indivíduos; a segunda, no entanto, resulta à revelia de qualquer decisão volitiva (PRATES, 2009).

O condomínio em si origina-se sob a configuração do *Consortium Inter Fratres*, mediante a comunhão geral dos bens pelos *filiis familias* por motivos de falecimento do *pater familias* e todos os filhos se tornavam os donos da herança, todavia tinham seu direito limitado pelo *ius prohibendi* que se refere ao direito de veto em relação ao outro, ou seja, cada herdeiro tinha seu direito limitado mediante o direito de veto dos demais herdeiros (PRATES, 2009).

Posteriormente, na época clássica, passou-se a ter uma visão de condomínio não mais como *consortium*, mas como uma atuação *pro parte* do domínio sobre determinado bem, sob esta configuração o condômino iria contar com sua quota ideal, assim poderia vendê-la ou mesmo fazer com que esta parte fosse submetida a ônus (PRATES, 2009).

No intuito de atender o crescente nível de transitoriedade pelo qual a sociedade passava, Pereira (1996) expõe que a técnica de construção habitacional aplicada foi desenvolvida da forma extrema, de modo que os espaços obtivessem real aproveitamento, mediante isto se projetou o edifício de apartamentos. Nesta linha, imaginando-se acumular as residências em forma de altas edificações delinearam-se as cidades verticais, que posteriormente vieram a ser nomeadas de propriedades horizontais (PEREIRA, 1996).

Coelho (2006) abrange ainda que a evolução do condomínio promoveu a conversão do condomínio horizontal ou em edificações, para edilício, mudança esta oriunda do avanço das normas legais que acompanham o curso das próprias relações exercidas de forma coletiva, no intuito de se designar uma estabilidade entre questões jurídicas e sociais.

Destarte, o condomínio nos termos da modalidade especial intitulada edifício ou em plano horizontal, obteve seu surgimento posterior à Guerra de 1914-1918 caracterizada pelo momento crítico da crise habitacional (MALUF; MARQUES, 2009).

Porém com as transições ocorridas, dispõe o Código Civil acerca das definições gerais de condomínio edilício em seu art. 1.331, onde “pode haver, em edificações, partes que são de propriedade exclusiva, e partes que são de propriedade comum dos condôminos” (BRASIL, 2002).

Coelho (2006) expõe que para que um condomínio se caracterize como edifício, se faz necessário que este contenha várias unidades e pertença a vários proprietários, contudo este aspecto acaba não se tornando válido para casos em que o condomínio possua várias unidades imobiliárias, mas seja de domínio de apenas um proprietário.

Além de o condomínio edilício possuir as partes que são de uso exclusivo de cada condômino (área privativa) este possui as que são acessíveis a todos os que nele habitam, como salão de festas, *playground*, hall de entrada, jardim, corredores, etc. Conforme definição do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA) (2012, p. 12)

condomínio edilício é um conjunto de apartamentos, casas, salas comerciais etc., que possuem áreas privativas, de uso exclusivo de cada condômino individualmente, e áreas comuns (escadas, corredores, terrenos etc.), usadas coletivamente e que não podem ser alienadas separadamente e gravadas livremente por seus proprietários.

De acordo com Maluf e Marques (2009) é assegurado ao condômino de cada unidade uma fração ideal onde esta se expressa como o meio utilizado para o cálculo dos rateios das despesas condominiais. A substancialidade no estabelecimento de frações ideais, em se tratando de propriedades horizontais, é que este é resultante de uma fusão que não se pode dissociar (PEREIRA, 1996).

Contribuindo com a definição anteriormente exposta, retrata-se a importância da fração ideal à constituição do condomínio edilício, onde esta consta nos dois instrumentos normativos mais relevantes que vigoraram no Brasil acerca da temática em questão, a se referir a Lei nº 4591/64 e ao Código Civil Brasileiro de 2002 (CCB/02) (SILVEIRA, 2010).

Para tanto este mecanismo da fração ideal além de possibilitar operar no cálculo das despesas incorridas no condomínio contribuirá a outras funcionalidades condominiais como rateio do prêmio do seguro, quota-parte em orçamentos das repartições do prédio e em casos de desapropriação ou de imprevisibilidades como incêndio servirá para calcular o quantum, ou seja, a quantia de cada condômino na indenização (MALUF; MARQUES, 2009).

Com isso, para a efetivação do cálculo da fração, o § 3º do art. 1.331 fazia menção que a fração ideal no solo e em outras partes do coletivo era equivalente ao valor da unidade mobiliária, obtendo seu cálculo em relação ao conjunto da edificação (BRASIL, 2002).

De acordo com Schwartz (2011), a definição instituída pela Lei de 2002, não possuía clareza ao passo que ao citar “valor da unidade mobiliária” remetia ao estabelecimento da fração ideal no momento em que se instituía o condomínio ou a partir da especificação da construtora. A autora ainda afirma que este valor poderia ser atribuído de acordo com a municipalidade, valor de mercado ou mesmo por um acordo entre os condôminos.

Entretanto, com a redação da lei anteriormente citada passou a vigorar o § 3º do art. 1.331 da Lei nº 10.931/2004 que prevê que o cálculo da fração dar-se-á pelo critério área, assim tem-se que

a cada unidade imobiliária caberá, como parte inseparável, uma fração ideal no solo e nas outras partes comuns, que será identificada em forma decimal ou ordinária no instrumento de instituição do condomínio (BRASIL, 2004).

A modificação deste parágrafo foi oriunda da percepção dos legisladores quanto à dificuldade de aplicação do artigo, se este assim procedesse. Logo, optando-se por sua redação, fica estabelecida a identificação da fração de maneira decimal ou ordinária que ficará estabelecida no momento de instituição do condomínio, pelo incorporador do empreendimento (SCHWARTZ, 2011).

Determinada de acordo com a metragem da unidade condominial seu registro fica inserido tanto na matrícula do imóvel (momento da incorporação) quanto na convenção do condomínio. Logo, a fração ideal condizente de cada unidade como parte indivisível será de uso ao cálculo das despesas e/ou investimentos incorridos no período os quais irão compor o demonstrativo e que irá expor, portanto, a parte de cada condômino no rateio das despesas condominiais.

Nestes termos, Feliciano e Leal (2012) retratam que após um processo de modernização os condomínios encontram-se estruturados, de modo a proporcionar maior segurança e comodidade aos condôminos, o que fortaleceu o aumento da procura por esta opção de moradia. Assim, por surgirem mediante necessidades bem estabelecidas, o constante aumento populacional nas áreas urbanas provocou também a demanda por moradias, as quais acompanharam este desenvolvimento progressivo. Perante isso, houve a necessidade de gerenciamento destes complementos habitacionais como forma de organizar e planejar os aspectos envolvidos no funcionamento condominial.

Conforme estabelecido pela Lei nº 4.591/64, art. 22 e pelo Novo Código Civil, de janeiro de 2002, em seu art. 1.347, a administração do condomínio dar-se-á pela eleição de um síndico que ficará responsável pela administração condominial durante o prazo de dois anos, sujeito à renovação (BRASIL, 1964, 2002). Com isso, compete ao síndico a execução de atividades tanto de cunho operacional quanto financeira e gerencial.

Outrossim, Prates (2009) e Maluf e Marques (2009) dissertam com referência aos órgãos administrativos do condomínio se reportando além do síndico, ao conselho consultivo/fiscal e a assembleia geral do condomínio, que atuam de forma auxiliar e são regulados por lei.

Em se tratando do papel do síndico, este atua como representante do coletivo condominial agindo sob as definições da convenção, bem como da supervisão da assembleia operando em prol dos interesses comuns (MALUF; MARQUES, 2009). Além disso, a Lei 4.591, em seu art. 22, inciso 6, prevê ainda que poderá constar na convenção a eleição de um subsíndico, similarmente atribuindo-lhes responsabilidades (BRASIL, 1964). Contudo, a presença do subsíndico não é de fato obrigatória, apenas atua no sentido de prover auxílio ao síndico (COELHO, 2006).

Em ato contínuo, o conselho consultivo (designado pela Lei 4.591/64) ou fiscal (intitulado pelo Novo Código Civil 10.406/02) delibera em relação à assessoria que este presta ao síndico, podendo a Convenção lhe conferir demais atribuições (PRATES, 2009). Para tanto, conforme exposto por Cunha (2010), ao passar da denominação de consultivo para fiscal no novo código civil destituiu-se sua obrigatoriedade, estabelecendo-se como facultativo.

Ademais, a realização da assembleia geral condiz com o ato máximo do condomínio e é neste sentido que Prates (2009) e Maluf e Marques (2009) dissertam em conformidade, ao tomar como princípio que a assembleia geral é o órgão substancial para exprimir e tomar conhecimento acerca dos interesses coletivos do condomínio. Em adição a isto, Silveira (2010) afirma que a realização da assembleia condiciona a agremiação de todos os condôminos e assim estes possam expor suas percepções concernentes a assuntos do coletivo, posterior a isso, registram-se as decisões tomadas na ata da reunião que deve estar de acordo com a Lei e com a convenção do condomínio.

As leis anteriormente expostas - que regulamentaram a funcionalidade do condomínio - posicionam-se acerca da transferência desta responsabilidade do síndico a outrem, seja ela total ou parcial. Assim, para que haja efetivação desta delegação é necessária aprovação em assembleia, exceto disposição contrária a convenção (BRASIL, 1964, 2002).

Muitos autores defendem a existência de três tipos de assembleias no que compete aos condomínios edilícios: ordinária, extraordinária e especial. Todavia, Prates (2009) corrobora que isto não é unânime, pois demais autores – o incluindo – compreendem que a assembleia especial se trata, apenas, de uma modalidade de assembleia extraordinária, em que são discutidos assuntos com maior complexidade sobre o destino do condomínio como, por exemplo, a venda do terreno.

Neste mesmo âmbito, Prates (2009, p. 63) evidencia que “a Assembleia Geral Ordinária [...] deverá ser realizada, anualmente, convocada pelo Síndico, na forma da Convenção, ou por um quarto dos condôminos, no caso da omissão do Síndico (novo CC, art. 1.350, § 1º)”. Em consonância isto, o art. 1.350 do CC expõe sobre as deliberações primordiais da assembleia geral ordinária, a citar: o orçamento de despesas, as contribuições dos condôminos, a apresentação da prestação de contas, além de outras pautas como eleição daquele que substituirá o síndico e possíveis alterações no regimento interno (BRASIL, 2002).

Por outro lado, a realização da Assembleia Extraordinária, conforme exposto por Silveira (2010), versa sobre os demais assuntos que não são englobados pela assembleia geral ordinária, logo pode ser convocada pelo síndico ou por $\frac{1}{4}$ dos coproprietários, conforme prevê o art. 1.355 do CCB/02. Assim, devem ser devidamente divulgadas de modo a atingir a todos os envolvidos e as atas assembleares deverão ter seu registro efetuado no Cartório de Títulos e Documentos, no intuito de preservar a segurança das decisões contidas neste documento (PRATES, 2009).

Desta maneira, mediante aprovação em assembleia geral o síndico poderá transferir a outrem o ato das funções administrativas do condomínio, e estas competem a diversos sistemas de administração, todavia se destacam frequentemente: administradora ou administração indireta; cogestão; autogestão; síndico profissional (SOUZA, 2007). Sendo assim, o autor evidencia as atividades desempenhadas por cada sistema:

- Administradora ou administração indireta: Realizada por empresa especializada, geralmente a escolha compete ao síndico;

- Cogestão: sistema pelo qual os próprios condôminos dirigem o condomínio, além disso conta com a colaboração de um profissional para realizar determinadas tarefas burocráticas, competentes à contabilidade e legislação trabalhista;

- Autogestão: os próprios condôminos realizam a administração do edifício, sem auxílio de pessoa estranha ao condomínio;

- *Síndico profissional*: é um sistema de administração realizado por pessoa não residente no condomínio, podendo esta ser pessoa física ou jurídica.

Retomando ao ato primordial deste, o surgimento das administradoras teve seu marco firmado na necessidade encontrada pelos síndicos devidos a estes não terem a disponibilidade de tempo necessária a executar as atividades em sua totalidade, ou mesmo, por demandar de pessoas habilitadas para tratar de questões mais técnicas (CARVALHO, 1996).

Torna-se natural então que haja solicitação a uma administradora – por parte do síndico – para desempenhar a administração condominial, em virtude de se tratar de um órgão especializado na área (FOGO FILHO, 2015). Sendo assim, a adoção deste meio se destaca por ser o mais utilizado na administração de condomínios (SOUZA, 2007).

Para a ampla quantidade de funções administrativas e a grande quantidade de condôminos que possa haver em determinados condomínios, aconselha-se então a contratação de empresa especializada a qual tem por finalidade prestar assessoria ao síndico (FOGO FILHO, 2015). Todavia, apesar desta função ser repassada à outra sistemática administrativa, é fundamental que o síndico permaneça acompanhando os serviços executados (CUNHA, 2010). Mediante consentimento dos condôminos, dar-se-á a avaliação do sistema administradora, de modo a verificar a presteza e se esta apresenta profundidade nos argumentos acerca do conhecimento condominial.

Schwartz (2011) expõe que é recomendável contatar com pelo menos três empresas do ramo, em virtude de compreender a forma com que cada uma trata de suas incumbências, levando em consideração outros aspectos além de preço baixo e reputação no mercado.

Após as opções de administradoras serem expostas em realização de assembleia geral, no intuito de validar a escolha, o síndico repassará as funções à administradora. Salienta-se que a escolha pela indicação da administradora deverá condizer com o interesse coletivo neste sistema administrativo, todavia caso haja recusa dos condôminos quanto à proposta exibida, a indicação poderá ser revista (SOUZA, 2007).

Neste sentido, Carvalho (1996, p.32) elucida a respeito dos serviços que são habitualmente desempenhados pelas administradoras de condomínio, dentre os quais se destacam:

- a) Providenciar a convocação das Assembleias Gerais dentro dos preceitos legais;
- b) Executar as deliberações das Assembleias;
- c) Comunicar a todos os condôminos as resoluções das Assembleias, distribuindo cópias das atas nos prazos convencionais;

- d) Receber as reclamações dos condôminos, no que tange às partes comuns, e providenciar a respeito;
- e) Verificar e regular funcionamento dos aparelhos e serviços comuns;
- f) Executar a contabilidade do condomínio;
- g) Projetar orçamentos de despesas, dentre outros.

Diante do exposto, evidencia-se que existem diferentes tipos de contrato e cada um, de acordo com suas particularidades, pode discorrer sobre algumas atividades que permanecerão a cargo do próprio síndico (SCHWARTZ, 2011). Para tanto, todos os serviços que serão prestados pela administradora, bem como demais disposições deverão constar no contrato de prestação de serviços o qual deverá ser devidamente assinado pelo síndico e o representante da empresa validando este pacto (SOUZA, 2007).

Cabe aqui ressaltar que erros quanto ao entendimento da funcionalidade de uma administradora podem vir a ocorrer, e diante desta perspectiva Carvalho (1996) apresenta que os mais comuns envolvem a exigência de que a administradora execute determinados serviços que dependem da aprovação do síndico e esta não poderá ser efetivada sem a expressa autorização. Ademais, o autor ainda explicita que, por vezes, há imposição de alguns condôminos que acreditam que a administradora deva efetuar o pagamento das contas quando este não provém de fundos, todavia, ressalta-se que esta não se trata de uma instituição financeira, mas sim da responsável por administrar os serviços do condomínio.

De acordo com Carvalho (1996), também há falhas quanto ao entendimento de que a obrigatoriedade da prestação de contas é diretamente ao síndico. Além disso, pode ocorrer a existência de um pré-conceito de que multas por infração e juros arrecadados devido ao atraso de pagamento do condomínio seja revertido à administradora, o que não se valida, em tese. Para tanto, isto é oriundo da falta de conhecimento por parte dos condôminos no que compete às atribuições da administradora (CARVALHO, 1996).

Desta maneira, ao contratar-se a administradora caberá ao síndico verificar a veracidade das informações (contábeis, fiscais e sociais), no intuito de estar sempre a par daquilo que está sendo realizado e por partir deste a responsabilidade de responder às funções repassadas àquela sistemática administrativa (SOUZA, 2007).

A terceirização deste serviço, representado pela participação de uma administradora, se apresenta como facilitador da gestão das atividades condominiais e comporta além dos aspectos legais dos condomínios o gerenciamento de pessoas, recursos financeiros e o encaminhamento de questões relativas à manutenção.

Este fluxo de atividades é resultado da posição da empresa e, segundo Pereira, Cordeiro Filho e Bruni (2011), o desempenho de uma organização e a seleção dos artefatos gerenciais encontra-se diretamente relacionado ao comportamento dos indivíduos, onde estes podem optar por quais práticas irão adotar, afetando o resultado da organização. Ainda neste sentido, os autores salientam que o entendimento da motivação destes indivíduos a adoção ou não de determinado sistema de custeio ou mesmo um modelo de gestão é condição elementar, e, por mais que não que seja suficiente, contribui na constituição de uma sinergia entre os objetivos estratégicos da organização.

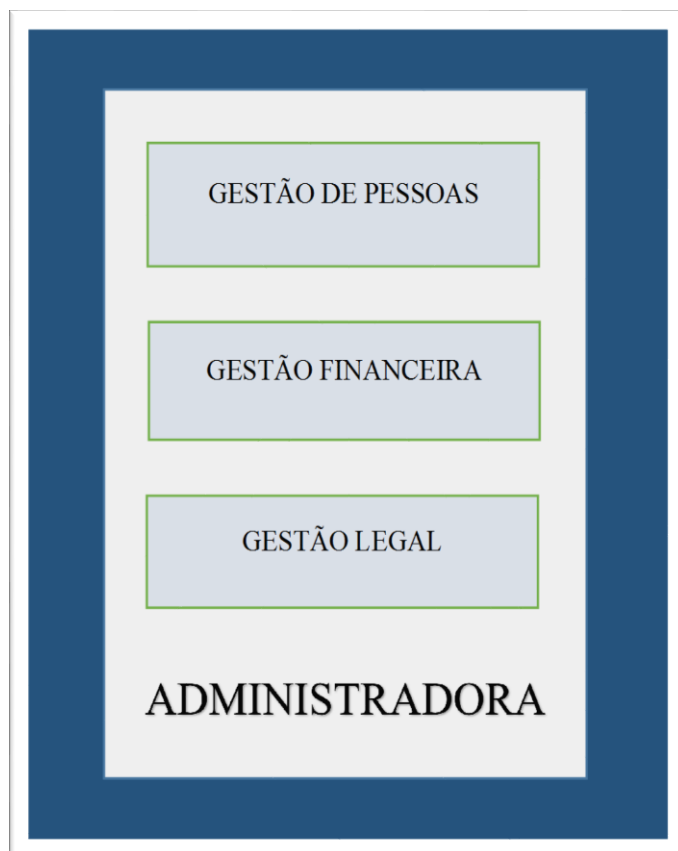
Todo o contexto organizacional necessita de organização e planejamento e as administradoras surgem no intuito de simplificar o funcionamento deste complemento habitacional. Logo, os aspectos relativos à gestão perpassam pelos aspectos legais, recursos humanos e recursos financeiros, pois cada um destes necessita de coordenação e aplicação das percepções gerenciais.

2.1.1 Elementos que compõem a administração condominial

De acordo com a Associação das Administradoras de Bens, Imóveis e Condomínios de São Paulo (2005), os serviços prestados pelas administradoras de condomínios envolvem 4 grandes grupos, a saber: gestão administrativa, gestão de recursos humanos, gestão financeira e assuntos jurídicos.

Neste sentido, o estabelecimento dos elementos que compõem a administração condominial tem como base a gestão, pois o ato de gerenciar perpassa os aspectos legais, recursos humanos e recursos financeiros e para que estes componentes funcionem de maneira profícua há a necessidade de coordená-los e administrá-los. Esta relação pode ser visualmente compreendida por intermédio da Figura 1.

Figura 1 – Representação esquemática dos serviços prestados por administradora na gestão condominial



Fonte: Adaptado de AABIC, 2005.

Desta maneira, a Figura 1 proposta pela AABIC apresenta os itens gerenciados por administradoras de condomínio. Todavia, a figura apresentava inicialmente a gestão administrativa como parte dos itens gerenciados, mas fica compreensível de que todos estes elementos estão inclusos no ato de administrar. Assim sendo, os tópicos que seguem versam sobre os elementos que são atribuídos como função da administradora.

2.1.1.1 Gestão Legal

O acompanhamento das questões legais inerentes ao condomínio é fator relevante na administração destas habitações. O estabelecimento de uma legislação foi imprescindível para dar suporte e prover os instrumentos jurídicos que servem de norte para o funcionamento condominial e o domínio acerca destas questões legais é elementar para efetuar a gestão do complemento habitacional.

Os condomínios em edifícios, como também podem ser intitulados, são regidos pela Lei nº 4.591/64 e também pelos artigos 1.331 a 1.358 da Lei nº 10.406 instaurada em janeiro de

2002 onde constam as disposições competentes a constituição condominial, seu funcionamento, e o estabelecimento de regras, a fim de viabilizar uma convivência mais sensata. Tais regulamentações trouxeram aos condomínios maior segurança e regularidade nos processos a serem desempenhados, em virtude de que determinam os pressupostos que devem ser seguidos como um plano de desenvolvimento.

Perante isto, o art. 7 da Lei 4.591/64 designa que

o condomínio por unidades autônomas instituir-se-á por ato entre vivos ou por testamento, com inscrição obrigatória no Registro de Imóvel, dele constando a individualização de cada unidade, sua identificação e discriminação, bem como a fração ideal sobre o terreno e partes comuns, atribuída a cada unidade, dispensando-se a descrição interna da unidade (BRASIL, 1964).

De acordo com Coelho (2006), o ato de instituição do condomínio, na maioria das vezes, é efetivada pelo incorporador imobiliário, ou seja, àquele que realizou o empreendimento da construção e para tanto, este pode passar a outrem – por meio da venda - as frações ideais do terreno, bem como a acessão que se serão estabelecidas nas posteriores unidades imobiliárias.

Independente da forma da constituição do condomínio a propriedade não pode ser declarada como plano horizontal sem que haja a lógica de sua instauração, pois para que este esteja sob esta configuração exigências precisam ser atendidas, a se tratar de causas naturais e legais. Para tanto, um dos itens naturais da divisão horizontal de um condomínio é apresentar como item primordial a pluralidade subjetiva, em virtude de que se há um conjunto de vários apartamentos, mas estes pertencem a um só dono não há porque o trata-lo como propriedade horizontal (PEREIRA, 1996).

Isto posto, Lopes (2000) ressalta acerca da distinção entre a constituição do condomínio (maneira pela qual surge o condomínio) e a especificação deste, a qual se refere à definição das unidades autônomas, bem como a distinção das partes comuns das partes exclusivas. O autor ainda salienta que para efetiva regulamentação das unidades autônomas faz-se necessário, além do registro da incorporação no registro de imóveis, a especificação do condomínio no cartório de registro de imóveis, momento pelo qual se sucede as unidades autônomas.

Em casos tais, efetuado o desmembramento do edifício por andares e a posterior divisão em apartamentos, encontrar-se-á estabelecida a propriedade horizontal, a qual irá submeter seus proprietários ao disciplinamento mediante um regimento específico que prevê a estes no tocante de seus deveres e obrigações (PEREIRA, 1996).

Constituído o condomínio edilício este perpassa por novas etapas, a contar pelo seu cadastro nacional de pessoa jurídica e a elaboração da convenção condominial e o regimento

interno. Todavia, para que estes mecanismos apresentem a efetividade esperada a sua gestão deve ser desempenhada de modo a alcançar o seu objetivo primordial. Manter-se atualizado e acompanhar as regras estabelecidas por cada condomínio são apenas alguns dos fatores, pois regras de convivência, taxas a serem aplicadas e demais questões específicas constam nestes instrumentos e variam de condomínio para condomínio. Neste sentido, os tópicos a seguir versam sobre o assunto em questão.

2.1.1.1.1. *Natureza jurídica e cadastro no CNPJ*

A atribuição de personalidade jurídica ao condomínio edilício sempre foi alvo de discussões, permeando na busca de estabelecer a melhor compreensão para este conceito mediante suas singularidades.

Com o intuito de compreender e dissertar a respeito da atribuição de personalidade jurídica, múltiplas teorias surgiram no âmbito de tal elucidação. Para tanto, Coelho (2006, p.21) elenca algumas destas teorias que podem ser verificadas por intermédio do Quadro 1.

Quadro 1 – Plano teórico

TEORIA	CONCEITO
a) Acéfala	Nega a existência da verdadeira propriedade nessa forma de condomínio;
b) Condomínio como servidão	Oriunda do direito francês;
c) Condomínio como direito de superfície	Adotada pelo direito alemão;
d) Comunhão de bens	Teoria que classifica a propriedade horizontal como uma comunhão de bens, que para alguns autores como João Batista Lopes, ¹ deve ser afastada, pois insatisfatória, já que cada condômino é titular de uma unidade autônoma e, ao mesmo tempo, utiliza áreas em comum com outros condôminos;
e) Sociedade imobiliária	Não aceita pela doutrina, pois o condomínio não possui a característica da <i>affectio societatis</i> , requisito para a identificação de uma sociedade;
f) Sociedade imobiliária	Não aceita pela doutrina, pois o condomínio não possui a característica da <i>affectio societatis</i> , requisito para a identificação de uma sociedade;
g) Universalidade de fato e universalidade de direito. Personalização do patrimônio comum	Tese defendida por Hannebicq, onde a universalidade de bens, através de reunião de pessoas, constitui complexo de coisas, em que o patrimônio comum adquire personalidade jurídica. ²
h) Condomínio como ente despersonalizado	Vigente no Brasil.

¹ LOPES, João Batista. *Condomínio*. 8. ed. rev., ampl. e atual. pelo novo Código Civil, Lei nº 10.406, de 10/01/2002, em vigor desde 11/01/2003. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003. p. 47.

² HANNEBICQ. *Les universalités de biens*. Apud LOPES, João Batista. *Condomínio*. Op. cit p. 49.

Outrossim, mesmo que as doutrinas contemporâneas não tenham se fixado quanto a real natureza jurídica da propriedade horizontal, é conveniente a exposição de posicionamentos acerca das tendências de opiniões quanto à atribuição de personalidade jurídica (COELHO, 2006).

Neste sentido, Lopes (2000) corrobora a respeito de que o condomínio possui personalidade jurídica, tendo em vista a correlação com o disposto pelo art. 63, § 3º, da Lei nº 4.591/64¹, onde este expõe de maneira implícita, a capacidade do condomínio em se tornar proprietário de bens adjudicados.

Em consonância a isso, a realização da III Jornada de Direito Civil, desenvolvida pelo Conselho da Justiça Federal (CJF) expõe em seu Enunciado 246 que “deve ser reconhecida personalidade jurídica ao condomínio edilício” (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2004, p. 15)

Neste âmbito, ao expressar seu posicionamento ao referido assunto, Souza (2007) afirma que o condomínio se aproxima a definição de uma universalidade de fato – constituída por bens reunidos em comunhão de uso - e a uma universalidade de direito – formada pelos direitos patrimoniais dos coproprietários, que se confundem na unidade de destino. Assim, o autor afirma que o condomínio estabelecido como uma reunião de pessoas tem por objetivo manter instituídos os bens de uso comum e com isso, não se confunde com pessoa jurídica.

Do mesmo modo, Coelho (2006), em seu entendimento, elucida acerca do condomínio não possuir personalidade jurídica, ao passo que – conforme percepção da Receita Federal – os condomínios não são caracterizados como pessoa jurídica e seu registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) tem finalidade cadastral e tributária.

Independentemente das divergências quanto à atribuição de personalidade jurídica e como é de necessidade de funcionamento do condomínio, este é submetido à inscrição no CNPJ conforme Instrução Normativa (IN) da Receita Federal do Brasil (RFB) de 06 de maio de 2016 – após revogação da IN da Secretaria da Receita Federal (SRF) nº 200/2002. Neste contexto,

¹ É lícito estipular no contrato, sem prejuízo de outras sanções, que a falta de pagamento, por parte do adquirente ou contratante, de 3 prestações do preço da construção, quer estabelecidas inicialmente, quer alteradas ou criadas posteriormente, quando for o caso, depois de prévia notificação com o prazo de 10 dias para purgação da mora, implique na rescisão do contrato, conforme nele se fixar, ou que, na falta de pagamento, pelo débito respondem os direitos à respectiva fração ideal de terreno e à parte construída adicionada, na forma abaixo estabelecida, se outra forma não fixar o contrato.

[...]

§ 3º No prazo de 24 horas após a realização do leilão final, o condomínio, por decisão unânime de Assembleia-Geral em condições de igualdade com terceiros, terá preferência na aquisição dos bens, caso em que serão adjudicados ao condomínio.

em seu art. 4, inciso II, fica estabelecido que os condomínios edifícios são também obrigados a efetuar o cadastro (RECEITA FEDERAL, 2016).

Mediante esta necessidade compete ao condomínio providenciar os itens que serão utilizados para a efetivação do CNPJ e que estes estejam devidamente registrados, seja no Registro de Imóveis (RI) ou Registro de Títulos e Documentos (RTD). Assim, a Secretaria da Receita Federal (2014) delibera a respeito dos instrumentos necessários, os quais envolvem a

convenção do condomínio registrada no RI, acompanhada da ata de assembleia de eleição do síndico, registrada no RTD; ou certidão emitida pelo RI que confirme o registro do Memorial de Incorporação do condomínio, acompanhada da ata de assembleia que deliberou sobre a inscrição no CNPJ, bem como da ata de assembleia de eleição do síndico, registradas no RTD.

Por fim, o condomínio possuirá obrigações a serem cumpridas e, portanto, esta previsão ocorre da forma evidenciada no Quadro 2 e 3. Estas obrigações se referem aos itens tributários do condomínio. Um exemplo disso é o Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF), o imposto retido na nota fiscal emitida pela empresa prestadora de serviços deve ser posteriormente pago pelo condomínio por meio de emissão da DARF. Feito isso, ao início de cada ano a Receita Federal estipula o prazo de entrega da Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF) que se reporta a junção de todos os impostos pagos pelo condomínio, como, por exemplo, o Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF) e o Guia da Previdência Social (GPS).

Quadro 2 - Obrigações fiscais condomínio residencial e comercial

Imposto/ Contribuição	Período de apuração	Alíquota	Prazo de recolhimento ou entrega até	Código
Imposto de Renda na fonte – salários/PF	mensal	Tabela	Até o último dia útil do primeiro decêndio do mês seguinte ao pagamento do rendimento	DARF: 0561
PIS/Pasep	mensal	1% (folha salário)	Último dia útil da quinzena seguinte ao do mês da apuração	DARF: 8301
Retenção na fonte das contribuições (Programa Integração Social (PIS), Contribuição para o financiamento da Seguridade Social (COFINS) e Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL)).	quinzenal	4,65% ou alíquota específica	Até o último dia útil da quinzena seguinte ao do pagamento do rendimento	DARF: 5952

Fonte: Azevedo e Senne, 2006, p. 385.

Em adição a isso, e a título de esclarecer questionamentos acerca das obrigações complementares e que competem ao condomínio expõe-se, no Quadro 3, informações sobre o

Imposto de Renda para Pessoas Jurídicas (IRPJ), Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ), da DIRF e também da Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF).

Quadro 3 - Obrigações suplementares dos condomínios residenciais e comerciais

Itens	Características
Incidência do IRPJ	Isento
DIPJ – anual	Dispensado da entrega
DIRF – anual	Obrigatório sua entrega, anualmente
DCTF- mensal ou semestral	Dispensado da entrega

Fonte: Adaptado de Azevedo e Senne, 2006, p. 385.

A importância em existir com um CNPJ justifica o fato de frisar a distinção entre condomínio e condôminos (supostos proprietários), tendo em vista que não possui como finalidade a geração de lucro. O cadastro demonstra que o condomínio existe efetivamente e assim possa estabelecer a conexão com as partes interessadas mediante personalidade formal, sejam eles bancos, prestadores de serviços e demais empresas que atuam em conjunto com este tipo de habitação.

2.1.1.1.2. *Convenção e Regimento Interno*

Seguindo a linha de raciocínio anteriormente principiada, como mecanismos facilitadores de uma boa convivência condominial, a convenção e o regimento interno surgem na perspectiva de prover os instrumentos legais que viabilizam as boas práticas entre os condôminos.

Neste sentido, no intuito de metodizar a organização condominial utiliza-se como procedimento de regulamentação a convenção. Souza (2007, p.52) expõe que “a convenção é que exterioriza os direitos e as obrigações fundamentais dos condôminos. É através da convenção que o condômino se vale para invocar os seus direitos em juízo e fora dele”.

Propriamente dito, é a convenção condominial o mecanismo que possui preponderância a normatizar o condomínio edilício, possuindo caráter obrigatório. Nestes termos, o CC, estipula em seu art. 1.334, inciso IV, que a convenção determinará “as sanções que estão sujeitos os condôminos, ou possuidores” (BRASIL, 2002).

Agregando a esta definição, a convenção condominial funciona como uma lei interna para o todo coletivo, delineando o estabelecimento de um convívio favorável à promoção de um ambiente tranquilo, que rege a paz social e a moralidade e para tal, será aplicável tanto aos

proprietários quanto aos seus respectivos usuários – locatários, comodatários, usufrutuários, etc. (COELHO, 2006). Com isso, considerando o condomínio como propriedade de cunho indiviso, ainda que muito estimado pelas partes interessadas, torna-se necessário o estabelecimento da disciplina reguladora, já que se refere a um bem permanente (MALUF; MARQUES, 2009).

Quanto à sua elaboração, apesar de conter sentido contratual, deve condizer aos conteúdos normativos expostos na Lei 4.591/64 bem como ao que se encontra disposto no Código Civil brasileiro (COELHO, 2006).

Diante do relatado, prevê o art. 1.333 do CC que “deve ser subscrita pelos titulares de, no mínimo, dois terços das frações ideais e torna-se, desde logo, obrigatória para os titulares de direito sobre as unidades, ou para quantos sobre elas tenham posse ou detenção” (BRASIL, 2002). Todavia, em se tratando de sua alteração, o *quorum*² necessário para esta modificação há de ser de dois terços dos condôminos, salvo se o objeto a ser alterado possuir um *quorum* específico estabelecido em lei (SILVEIRA, 2010).

A conter em sua elaboração, Schwartz (2011) elenca os principais tópicos que geralmente são abarcados na constituição da convenção, os quais seguem:

- a) Discriminação das partes exclusivas e de propriedade comum;
- b) Modo de usar as coisas e serviços comuns;
- c) Mandato e atribuições do síndico, Conselho e subsíndico;
- d) Prazo e formas de convocação das assembleias;
- e) Modo de dirigir uma assembleia;
- f) As deliberações das assembleias;
- g) Tipos de assembleia;
- h) *Quorum* para os diversos tipos de votação;
- i) Formas para a constituição do fundo de reserva e
- j) Penalidades.

Ademais, a convenção do condomínio poderá ser por escritura pública ou particular e assim, atender além do que está disposto nos incisos I a III³ do art. 1.332 do CC, os itens que

² De acordo com Guimarães (2016) *quorum* se reporta ao “número mínimo de membros presentes para que funcione tribunal ou assembleia, deliberando regularmente”.

³ I - a discriminação e individualização das unidades de propriedade exclusiva, estremadas uma das outras e das partes comuns;

II – a determinação da fração ideal atribuída a cada unidade, relativamente ao terreno e partes comuns;

III – o fim que as unidades se destinam.

traz à publicação o art. 1.334⁴, que cabe à convenção sobre sua determinação e especificação. Em virtude do exposto, Silveira (2010) afirma que a norma do art. 1.334 do CCB/02 condiciona aos condôminos fixarem regras que sejam particulares da vivência na esfera de seu condomínio edilício e assim, podem constar no texto convencionado.

É neste sentido e visando corroborar, que Souza (2007) traz a lume que o indivíduo proprietário de seu apartamento não possui seus direitos limitados, mas sim regulamentados pelos arts. 1.331 a 1.358 do Código Civil o qual versa sobre a organização da vida comum nesta condição de moradia.

A todo modo, é imprescindível o envolvimento efetivo dos condôminos titulares com o intuito de discutir e analisar as proposições e regras confluentes ao interesse do coletivo que constitui o condomínio horizontal (COELHO, 2006).

Outrossim, o inciso V do art. 1.334 do CCB/02 prevê a imprescindibilidade quanto a elaboração do regimento interno. Neste sentido, sua elaboração atua de forma adicional à convenção do condomínio fazendo parte desta, todavia o regimento é direcionado a tratar de questões de caráter menos complexo, mas que visa atender aos interesses gerais dos coproprietários (SILVEIRA, 2010).

Ainda complementando acerca desta regulamentação, Souza (2007) esclarece em face de que o regimento interno tem como propósito acrescer à convenção do condomínio com regras que possam abranger, por exemplo, áreas comuns ou privativas, contribui para uma melhor convivência no condomínio.

Para Venosa (2002 apud MALUF; MARQUES, 2009, p. 117) “tudo que não é essencial à constituição e funcionamento do condomínio, mas de cunho circunstancial e mutável, deve ser relegado para o Regimento (ou regulamento) Interno”.

Neste sentido, Souza (2007) e Silveira (2010) abordam sobre algumas situações em que se faz uso das normativas do regimento interno a citar como exemplo o horário que pode ser efetuada mudança (entrada e saída), utilização do salão de festas, quadra de esportes, dentre outros critérios do condomínio.

⁴ Além das cláusulas referidas no art. 1.332 e das que os interessados houverem por bem estipular, a convenção determinará:

I – a quota proporcional e o modo de pagamento das contribuições dos condôminos para atender as despesas ordinárias e extraordinárias do condomínio;

II – sua forma de administração;

III – a competência das assembleias, forma de sua convocação e *quorum* exigido para as deliberações;

IV – as sanções a que estão sujeitos os condôminos, ou possuidores;

V – o regimento interno (BRASIL, 2002).

Sobreleva notar que o CCB/02 não prevê a respeito do modo e o *quorum* necessário para efetivar a aprovação do regimento interno, contudo a fim de se manter uma boa conduta este precisa ser deliberado mediante realização de assembleia geral convocada essencialmente com esta finalidade (MALUF; MARQUES, 2009).

Neste mesmo âmbito, Silveira (2010) retrata que em realização da III Jornada de Direito Civil promovida pelo Conselho da Justiça Federal (CJF) foi aprovado o Enunciado 248 que promulga acerca de que o *quorum* para eventuais alterações do regimento interno do condomínio edilício podem ser estabelecidas na convenção do mesmo.

Sendo o condomínio composto por partes que constituem um todo, a convenção condominial conjuntamente ao regimento interno provém como instrumentos reguladores em prol de assegurar o melhor convívio entre os condôminos. Destarte, convém destacar que estes documentos devem estar disponíveis a todos àqueles submetidos a tal normatização, a fim de evitar justificativas mediante a argumentação de não obter conhecimento sobre as normas.

2.1.1.2 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas se caracteriza pela atuação gerencial e possui como propósito a cooperação entre os indivíduos que compõem uma organização, no sentido de alcançar tanto os objetivos organizacionais quanto individuais (GIL, 2011).

Para Chiavenato (2014, p.8)

A GP [gestão de pessoas] é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis.

Kops, Silva e Romero (2013, p.16) ainda destacam que “as organizações procuram alcançar resultados e as pessoas buscam alcançar objetivos. Portanto, é importante que essa relação seja proveitosa para ambos os lados, ou seja, uma relação ganha-ganha”.

Em consonância ao exposto, Chiavenato (2010) evidencia que o contexto em que a gestão de pessoas se encontra, ao se reportar às pessoas e a organização, torna sua existência possível. Deste modo, continua o autor, é perceptível às organizações que as pessoas constituem o mecanismo que viabiliza o alcance de seus objetivos e missões estabelecidas. E o mesmo se

vale para as pessoas que veem na organização o artifício para o alcance de seus objetivos pessoais.

Diante dessa perspectiva, e adquirindo uma nova visão, a gestão de pessoas passou a expressar não apenas práticas e políticas, mas uma visão estratégica acerca das pessoas, estando atrelada ao negócio da empresa, onde as pessoas atuam como parceiras à organização (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013)

Em se tratando das administradoras de condomínio, estas contam também com os processos de terceirização. Conforme destaca Gil (2011, p. 43) “terceirizar tudo aquilo que não pertence ao foco de negócios da empresa é uma solução reconhecida como prática e eficiente”. Desta maneira, o autor ainda evidencia que é importante que a organização avalie os prestadores de serviços selecionados no intuito de verificar a qualidade do serviço que está sendo executado, não em uma perspectiva de cortar custos, mas sim de maximizar a produtividade e verificar a satisfação de seus clientes.

Já os condomínios além de terceirizar a sua gestão necessitam de prestadores de serviços destinados a sua manutenção, como limpeza e conservação predial, monitoramento, manutenções em geral, etc., e apesar de não estarem atrelados à administradora supervisioná-los permite à organização e aos condôminos manter-se a par do trabalho e da qualidade exercida por estes. Ademais, os recursos humanos envolvidos no processo de administrar um condomínio envolvem, além de perceber os resultados internos provenientes de seus colaboradores, a supervisão e verificação do bom desempenho do serviço prestado pelos terceirizados do condomínio, tendo em vista que a seleção destes também perpassa a obtenção de bons resultados organizacionais.

2.1.1.3 Gestão Financeira

Com o objetivo de proporcionar melhores resultados à organização, a gestão financeira pode ser compreendida como um conjunto de análises e procedimentos para atingir estes rendimentos satisfatórios.

Neste âmbito, Hoji (2012) salienta que na perspectiva da administração financeira o propósito econômico das organizações é elevar seu valor de mercado, pois, ao passo que esta aumenta seu valor maximizará também os recursos de seus proprietários.

Logo, quando uma organização faz uso de conceitos financeiros proporciona a seu empresário o domínio sobre um importante instrumento administrativo, pois a gestão financeira

tem sob sua perspectiva que a adoção de suas melhores práticas é fator elementar para a intensificação de projetos microempresariais (FERRONATO, 2011).

Santos (2010) enfatiza que a administração financeira apresenta cada vez mais importância às organizações de pequeno e médio porte, pois passou de ser vista apenas como meramente executiva. Maiores exigências da área financeira e a complexidade da economia brasileira foram fatores preponderantes para a mudança desse quadro (SANTOS, 2010).

Neste entendimento, é cognoscível a relevância da gestão financeira para a organização e, independentemente de seu porte, a análise e adoção de técnicas que permitam a elucidação acerca das necessidades potencializa o desempenho organizacional.

No contexto da administração condominial, a gestão financeira quando desempenhada de maneira coerente e ao ser aplicada em cada parte dos processos organizacionais, possibilita melhor dimensionamento dos custos e despesas envolvidos nos serviços; maior transparência em ações realizadas seja pela administradora ou mesmo pelo condomínio; e também a declaração minuciosa das aplicações efetuadas passando maior credibilidade. Todo este conjunto aliado a demais eventualidades quando regida por uma gestão financeira eficiente tende a apresentar um ambiente empresarial orientando ao crescimento.

Em função disso, o tópico abaixo versa a respeito de dois mecanismos fundamentais para que se alcancem os itens anteriormente utilizados para demonstrar as aplicações financeiras dos condomínios, o demonstrativo mensal e a prestação de contas. A elaboração destes instrumentos, desempenhados pela administradora – quando há a sua existência - permite que o condomínio esteja a par de todas as movimentações financeiras ocorridas para seu funcionamento.

2.1.1.3.1. Demonstrativo mensal e prestação de contas

A todo condomínio edilício está disposta a ocorrência de despesas, sejam elas ordinárias ou extraordinárias, compondo assim a taxa condominial e que difere de condomínio para condomínio. Os demonstrativos apresentados mensalmente pelas administradoras têm por objetivo expressar a ocorrência destas despesas em seus pormenores, bem como proporcionar aos condôminos a visualização da aplicação dos recursos obtidos pelo condomínio.

Para sustentar a ocorrência destes gastos o condomínio, de maneira geral, faz uso de duas fontes: a arrecadação ordinária, mediante a cobrança da taxa condominial – podendo esta

conter multa e juros; e a arrecadação extraordinária, proveniente da necessidade para circunstanciais reformas ou de cunho iminente (SOUZA, 2007).

No entanto, é conveniente discernir a respeito dos tipos de despesas incorridas em um condomínio, pois esta se trata “de uma obrigação *propter rem* (em virtude da coisa)” (PRATES, 2009, p. 68).

Assim, conforme exposto pela Lei nº 8.245, art. 22, parágrafo único, por despesas extraordinárias entendem-se àquelas que estão sob responsabilidade do locador do imóvel e se caracterizam por não corresponderem a gastos rotineiros à manutenção do condomínio (BRASIL, 1991). Ainda, retrata o art. 22 acerca de algumas despesas que correspondem à:

- a) obras de reformas ou acréscimos que interessem à estrutura integral do imóvel;
- b) pintura das fachadas, empenas, poços de aeração e iluminação, bem como das esquadrias externas;
- c) obras destinadas a repor condições de habilitação do edifício;
- d) indenizações trabalhistas e previdenciárias pela dispensa de empregados, ocorridas em data anterior ao início da locação;
- e) instalação de equipamento de segurança e de incêndio, de telefonia, de intercomunicação, de esporte e de lazer;
- f) despesas de decoração e paisagismo nas partes de uso comum;
- g) constituição do fundo de reserva.

De acordo com Prates (2009), no que tange às despesas extraordinárias, a Lei do inquilinato prevê que estas serão de responsabilidade do proprietário em liquidá-las, ficando as de caráter ordinário sob incumbência do locatário. Em virtude deste quesito e para evitar dissentimentos, a obtenção antecipada de orçamento da obra a ser realizada é substancial (PRATES, 2009). Sendo o orçamento para fins de aprovação, este será exposto e devidamente debatido em realização de assembleia geral extraordinária, em virtude disso recomenda-se contar com elevada presença dos referidos condôminos-locador (SOUZA, 2007).

Por vezes, o proprietário ao ter imóvel locado tende a se fazer ausente nas reuniões de condomínio, sem mesmo prover de um representante. Desta maneira, ao serem aprovados orçamentos para efetivação de obras, este que se absteve, tende a reclamar. Todavia, denota-se que o que se aprova em assembleia abriga tanto condôminos presentes quanto ausentes (SOUZA, 2007).

À complementar a constituição da taxa condominial, inclui além das despesas extraordinárias as de caráter ordinário. Estas, por sua vez, apresentam como característica saldar

contas relacionadas ao funcionamento de serviços, além de cobrir gastos destinados à conservação do condomínio (SOUZA, 2007).

De acordo com a Lei nº 8.245/91, por se reportarem às despesas necessárias a administração do respectivo condomínio estas envolvem gastos como consumo de água, esgoto, eletricidade, limpeza, manutenção de instalações e dependências de uso comum, dentre outras despesas que viabilizam o funcionamento condominial (BRASIL, 1991).

Neste âmbito, conforme dispõe o art. 1.336 do CC, inciso I - após redação dada pela Lei nº 10.931/04 – ao condômino compete as despesas condominiais na proporção de suas frações ideias, salvo se houver definição contrária na convenção (BRASIL, 2002).

Maluf e Marques (2009) apontam que com esta modificação a convenção do condomínio poderá então estabelecer outro meio, que não por proporção à fração ideal, para realizar o rateio das despesas, sendo este processo com base na quantia de pessoas que fazem uso da unidade ou mediante seu valor de mercado, por exemplo. Contudo, predispõe que tal parâmetro pode conter caráter subjetivo provocando certa insegurança na convivência condominial, ao passo que em momento de realização da convenção – na época da referida – pode ter sido imposta pela maioria presente, acarretando o desejo de uns em detrimento de outros (MALUF; MARQUES, 2009).

Neste sentido, com a determinação das proporções de cada condômino para realização do rateio dos gastos condominiais constituirá a elaboração do demonstrativo com as respectivas despesas ordinárias e extraordinárias (caso houver). Este serve como instrumento esclarecedor ao condômino, seja ele locatário ou proprietário do imóvel, na medida em que apresenta, em tese, a aplicação dos recursos à manutenção ou investimento da edificação, originando também o boleto da taxa condominial.

No entanto, as despesas incorridas e entradas registradas precisam ser apresentadas ao síndico – em caso de existência de administradora –, mediante comprovantes de tais movimentações, que segue anexo à prestação. Com isso, a elaboração da prestação de contas convém em esclarecer a aplicabilidade dos fundos arrecadados pelo condomínio bem como o destino dado a estes.

Neste âmbito, Prates (2009) em consonância a Coelho (2006), expõem de forma similar que a prestação de contas não necessita de uma apresentação formal, entretanto esta deve dispor de informações documentadas, de maneira minuciosa, onde constarão gastos ocorridos, entradas do período, bem como demais movimentações, tudo isso com seus respectivos comprovantes.

Em realização de assembleia, qualquer condômino poderá obter acesso a este documento, de modo a efetuar possíveis verificações, todavia este não estará permitido a fazer posse desta documentação, ou seja, realizará apenas uma breve verificação. Em contrapartida, caso haja solicitação de uma análise minuciosa/pericial por parte dos condôminos para que a prestação seja aprovada, a assembleia geral extraordinária será convocada (COELHO, 2006).

Souza (2007) traz a lume que a realização da prestação de contas é especialmente efetuada quando se administra bens de terceiros. Para tanto, quando o condomínio possuir uma administradora especializada – a quem o síndico delegou funções – enquadra-se esta a situação anteriormente exposta. Neste caso, os condôminos não serão parte legítima à solicitação da prestação de contas à administradora, e reportar-se-ão diretamente ao síndico (SOUZA, 2007).

Desta maneira, dispor da apresentação destes dois documentos servem como elementos esclarecedores das ações tomadas em prol do condomínio para sua gestão financeira. Convém destacar ainda que a verificação destes itens condiciona informações acerca da conduta adotada, de modo a evitar casos em que esta ultrapasse os limites legais e assim ocasione pontos negativos aos condôminos e ao próprio condomínio.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De forma análoga, diversos autores abordam o conceito de estrutura organizacional e algumas semelhanças podem ser identificadas. De acordo com Jones (2010, p.6), “estrutura organizacional é o sistema formal de tarefas e relações de autoridade que controla como as pessoas coordenam suas ações e usam recursos para alcançar objetivos organizacionais”. Em consonância a isso, Mintzberg (2012) salienta que a estrutura organizacional aspira duas exigências que devem ser consideradas: a divisão do trabalho em atividades que diferem entre si e a coordenação destas.

Vasconcellos e Hemsley (2003) definem estrutura como resultado de um processo, onde a autoridade é distribuída, as atividades de todos os níveis hierárquicos são especificadas e há a presença de um sistema de comunicação delineado, de forma com que as pessoas possam exercer suas atividades e a autoridade que lhes compete no sentido de atingir os objetivos da organização.

A palavra estrutura pode ter sua significação fundamentada em dois contextos. O primeiro relativo às partes físicas da empresa, ou seja, o espaço a que está inserida e seus respectivos instrumentos, tomando a palavra *estrutura* sentido de localização. Já o segundo se

reporta aos elementos de trabalho, isto é, as diferentes operações de processos e, nesse caso, a palavra *estrutura* assume a lógica de como o trabalho se encontra organizado (CURY, 2010).

Cury (2010) destaca ainda que para uma função de organização e métodos, a estrutura engloba além da forma como estão dispostas as diversas unidades (departamentos, divisões, seções etc.), a maneira com que ocorrem os relacionamentos entre os agentes que a compõem, ou seja, superiores e demais colaboradores. Além disso, destaca o autor, que a estrutura não deve ser visualizada apenas como o esqueleto organizacional, mas toda sua configuração – deveres, responsabilidades, sistemas de autoridade e comunicação.

Diante do exposto, as organizações apresentam duas formas básicas de serem representadas graficamente por intermédio do organograma e do funcionograma, conforme explicita Cury (2010). A tipologia dos organogramas pode variar indo dos mais simples aos de maior sofisticação e complexidade e, de acordo com o autor, possui como propósito representar:

- a) os órgãos competentes da empresa;
- b) de forma possível e com caráter genérico, as funções que estes órgãos desempenham;
- c) como estes órgãos vinculam-se e/ou interdependem;
- d) os níveis administrativos que compõem a organização;
- e) a via hierárquica.

Por outro lado, o funcionograma é de uso restrito dos órgãos que o formulam e possuem como intuito detalhar as atividades que são desempenhadas por uma determinada função. O que o difere do organograma é que neste, para que haja uma melhor coordenação do trabalho, há a instituição de alguns módulos que são integrados por equipes, onde cada um desempenha um processo diferente e que condiz a um conjunto de tarefas (CURY, 2010).

Além destas representações, as estruturas organizacionais exercem três funções básicas, onde:

o primeiro e mais importante, as estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais – em outras palavras, ser eficazes. Segundo, as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. [...] Terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido (elas também fixam ou determinam que posições possuem o maior poder), as decisões são tomadas (o fluxo de informações para uma decisão é, em grande parte, determinado pela estrutura) e as atividades são realizadas (a estrutura é o espaço para as ações organizacionais) (HALL, 2004, p.47).

Com o surgimento de novos estudos na área organizacional, as formas de estruturação e gerenciamento das organizações perpassaram por mudanças. A condução destes estudos à reorganização das empresas, divisões e funções preconizou a expansão dos setores

(DRUCKER, 1998). Além disso, o projeto organizacional e as práticas administrativas também demonstraram variações no decorrer do tempo como resultado a transformações na sociedade mais ampla (DAFT, 2003).

Diante dessa evolução de estudos a respeito das organizações, a teoria da contingência surgiu no sentido de argumentar que as organizações não são todas iguais e, portanto, a estrutura adequada depende da situação em que esta se encontra promovendo um ajuste entre a sua estrutura e as condições de seu ambiente externo (DAFT, 2003).

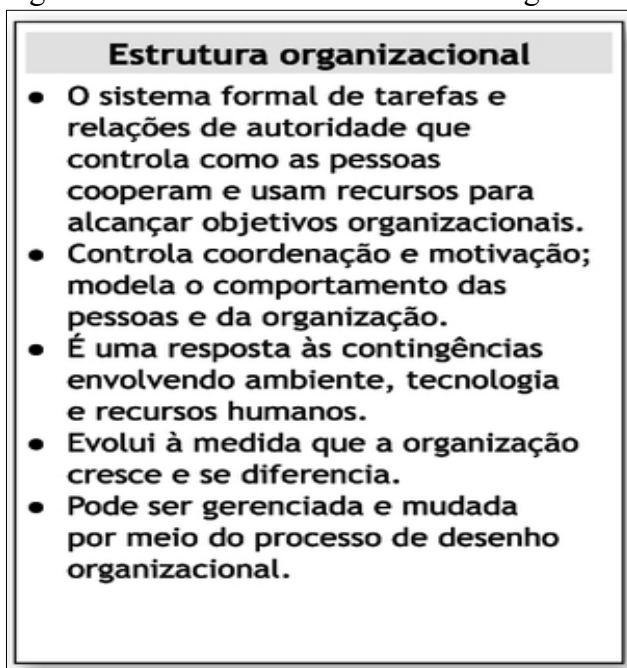
A realização de modificações planejadas na estrutura de uma empresa pode ser considerada como um dos meios mais eficazes para solidificar o desenvolvimento de uma organização voltada ao alcance de seus objetivos estratégicos (SEIFFERT; COSTA, 2007). Em função disso, é a que a estrutura deve estar em constata sincronia com a natureza da atividade e também com o seu ambiente (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003).

Mudanças no paradigma do projeto organizacional ocasionadas por ambientes com maior instabilidade, aumento da concorrência e novos desafios que surgiram, foram fatores determinantes para que muitos administradores redesenhassem suas empresas para algo denominado como organização de aprendizagem (DAFT, 2003). Este tipo de organização frisa a comunicação e a colaboração de modo que todos os colaboradores estejam envolvidos no processo de identificar e solucionar problemas, ou seja, promover experiências que aumentem a capacidade dos indivíduos, se fundamentando na igualdade, informação aberta, pouca hierarquia e uma cultura participativa (DAFT, 2003).

Neste sentido, vários são os pretextos que justificam este interesse pela organização e pelas estruturas organizacionais herdadas ou que obtiveram crescimento, a contar pelo atendimento das necessidades que surgem nos empreendimentos (DRUCKER, 1998). Acrescenta o autor que em casos como a progressão de uma empresa pequena para o porte médio ou de uma empresa simples que adquire complexidade as questões estruturais tornam-se mais críticas, em virtude de que esta deverá estruturar uma organização que lhe permita ter capacidade de expandir-se.

Na Figura 2 é possível verificar algumas das características acerca da estrutura organizacional. Vale salientar que à medida que uma organização expande sua estrutura também tende a se adaptar a estas mudanças, no intuito de resultar em uma estrutura apropriada ao contexto em que está inserida.

Figura 2 – Características da estrutura organizacional



Fonte: Jones, 2010, p. 6.

Diversas variáveis e combinações podem ser consideradas na estrutura de uma organização, todavia o desafio para a gestão está no fato de encontrar a forma estrutural que melhor se adeque às especificidades do desenho organizacional (GASPARY, 2014). Entretanto, se o contexto organizacional circundante não for favorável a isso, dificultando a comunicação e frisando hierarquias, é provável que não haja bons fluxos de informação e uma cooperação multifuncional, atuando de forma limitada (TIDD; BESSANT 2015).

Os desafios oriundos das constantes mudanças pelo qual o ambiente perpassa demanda das organizações adaptações a estes contextos e “à medida que se empenham rumo à organização de aprendizagem estão descobrindo que certas dimensões específicas da organização precisam mudar” (DAFT, 2003, p. 22).

Nesta esteira, Prevé, Moritz e Pereira (2010), em consonância a citada teoria da contingência, evidenciam que as organizações tendem a trabalhar com uma estrutura que seja adequada às suas características, para que assim se possibilite o alcance dos objetivos traçados pela mesma. A seguir são expostos os elementos constituintes da estrutura organizacional, de acordo com Vasconcellos e Hemsley (2003) e que complementam as características acima evidenciadas.

2.2.1 Elementos das estruturas organizacionais

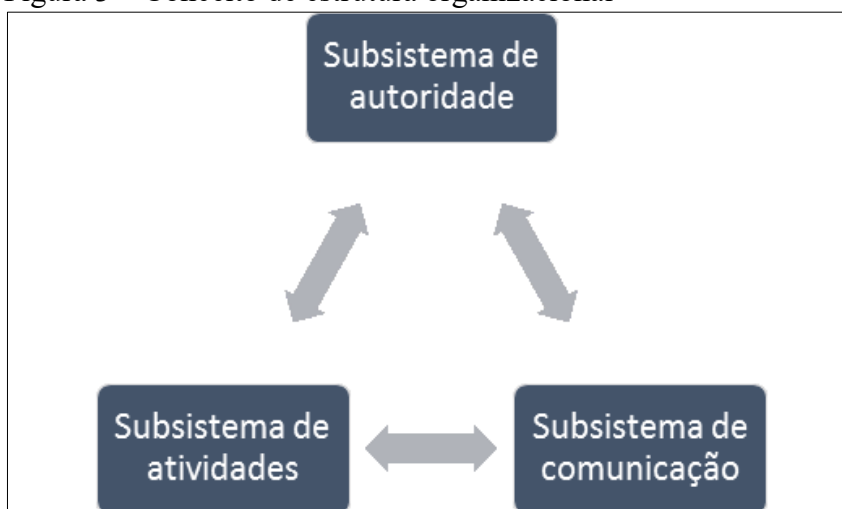
A estrutura se caracteriza por ser fundamental ao processo de desenvolvimento e a implantação do desenho organizacional, este desenho deve apresentar uma integração entre a estrutura e objetivos e estratégias da empresa, atuando como um mecanismo para atingi-los (SEIFFERT; COSTA, 2007). Para Mintzberg (1995, p.10) “os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica com a situação da organização”.

Seiffert e Costa (2007) atentam ao fato de que a elaboração da estrutura organizacional deve ser moldada de acordo com os objetivos institucionais e, tendo em vista sua forma dinâmica, o seu planejamento segue de forma simplificada algumas etapas:

- h) Identificar as tarefas que necessitam ser executadas;
- i) Agrupar estas tarefas em blocos para que seja atribuída a sua responsabilidade de execução a pessoas ou grupos;
- j) Proporcionar agrupamento em todos os níveis: recursos para o trabalho, informação, medidas de desempenho que estejam de acordo com os objetivos e metas organizacionais;
- k) Definir, de forma clara, papéis e responsabilidades pelas atividades operacionais e processo decisório.

Baseado nos objetivos organizacionais, o delineamento dos elementos deve ser projetado de modo a contribuir ao diagnóstico da empresa. Os elementos propostos por Vasconcellos e Hemsley (2003), se fundamentam no tripé: comunicação, processos e hierarquia; e podem ser compreendidos por intermédio da Figura 3 que apresenta a relação entre estes elementos.

Figura 3 – Conceito de estrutura organizacional



Fonte: Vasconcellos e Hemsley, 2003, p. 4.

Por se tratar de um estudo voltado ao dimensionamento estrutural, os itens a serem abordados remetem à dimensão estrutural proposta por Vasconcellos e Hemsley (2003) e se referem a: **comunicação, processos e hierarquia**. No entanto, estes não são os únicos fatores que caracterizam a organização e que refletem o desenho organizacional, mas o uso destes elementos como dimensões de estudo viabiliza a elucidação acerca do projeto organizacional e de possíveis adequações do desenho da organização, além de perceber os elementos que envolvem custos na estrutura. Neste sentido, a divisão a seguir versa sobre os itens selecionados para a realização do dimensionamento estrutural.

2.2.1.1 Comunicação

Segundo Daft (2010, p. 765) a comunicação é “o processo pelo qual a informação é trocada e entendida por duas ou mais pessoas, normalmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento”.

É nesse sentido que Prevé, Moritz e Pereira (2010) evidenciam que a comunicação já foi considerada como sendo “o sistema nervoso de qualquer grupo organizado”, pois seria ela a responsável por sua união. Ademais, salientam que esta concepção de comunicação possui como essência o significado, onde este realiza associações culturais e com base na experiência dos gestores – comunicadores.

Todavia, o processo de comunicação pode sofrer algumas interferências ou *ruídos* o que pode provocar certo desentendimento, ao passo que interferem no sistema de comunicação entre partes (BATEMAN; SNELL, 2010).

Segundo Daft (2010) existem duas peças importantes no processo de comunicação, o emissor e o receptor. O emissor é o responsável por compartilhar a ideia, conceito ou informação aos demais enquanto o receptor se caracteriza pelo elemento que irá receber esta mensagem. O emissor irá codificar a ideia, selecionando os símbolos com o objetivo de formular a mensagem. Neste caso, a mensagem é a formulação tangível do que foi repassado ao receptor. Esta mensagem é encaminhada por intermédio de um canal, denominado veículo da comunicação, podendo este ser um relatório formal ou mesmo um telefonema/*e-mail*. Com isso o receptor irá decodificar a mensagem e atribuir a ela a sua interpretação e significado. Por fim, tem-se o *feedback*, momento no qual o receptor retorna a mensagem enviada pelo receptor, o que condiciona a verificação do real entendimento da mensagem (DAFT, 2010).

Nesta linha de raciocínio, Prevé, Moritz e Pereira (2010) versam a respeito de duas abordagens acerca da comunicação nas organizações. A primeira se reporta a comunicação como um subprocesso, onde esta possui fundamental participação em outros processos desenvolvidos pela empresa; a outra abordagem trata a comunicação como sendo àquela parte essencial ao estabelecimento da organização e suas respectivas atividades.

Além desta caracterização a respeito das duas posições assumidas pela comunicação, esta ainda apresenta dois sistemas distintos, conforme destacam Prevé, Moritz e Pereira (2010), o formal e informal. O sistema de comunicação formal faz parte da estrutura da empresa e remete as relações de supervisão, grupos de trabalho, comitês permanentes e sistemas de informação administrativos. Já o sistema de comunicação informal é oriundo da interação entre os agentes da organização, com base em seus interesses ou mesmo pela amizade estabelecida entre os colaboradores (PREVÉ; MORITZ; PEREIRA, 2010)

Com a utilização dos mecanismos necessários a prover um sistema de comunicação mais eficiente e buscando manter clareza na transmissão de informações, a qualidade da comunicação exercida pela organização tende a resultar em menores incertezas quanto aquilo que foi repassado. Sobreleva notar que esta qualidade não possui métrica na quantidade, mas sim nos meios que promovem a coerência da informação entre o agente emissor e receptor.

2.2.1.2 Processos

De acordo com Gonçalves (2000, p. 7) “processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”. Ou seja, todo o produto ou serviço ofertado por uma organização passa por um processo empresarial.

Cury (2010) corrobora a afirmação acima, expondo que qualquer trabalho que esteja sendo desenvolvido por uma organização, em princípio, envolve um processo. Diante disso, o autor aponta os três tipos de processos estabelecidos por Rummler e Brache e que correspondem a:

- Processo de clientes: confecciona um produto ou serviço para o cliente externo à organização.

- Processos administrativos: produção de produtos que não são visíveis aos clientes externos, mas que são elementares para o efetivo gerenciamento dos negócios.

- *Processos de gerenciamento*: se refere as decisões que devem ser tomadas pela gerência de modo a sustentar os processos de negócio.

Além disso, Davenport (1994) expõe que o emprego de uma abordagem de processo significa adotar o ponto de vista do cliente. Neste sentido, o autor ainda destaca que os processos correspondem a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor a seus clientes, de modo a promover a satisfação dos mesmos ao adquirir um produto oriundo deste processo.

Pode a abordagem de processos possuir um mesmo objetivo em diferentes organizações, todavia esta assume características e distinções específicas em se tratando de bens e serviços, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Características e distinções de processos

Distinção e características de processos (bens e serviços)		
Especificidades	Bens	Serviços
Parâmetro de controle	Estabelecidos e executados	Nem sempre presentes
Fronteiras de um processo	Início e fim definidos	Difusos. Nem sempre a execução auxilia
Responsabilidade no processo de execução	Etapas e coordenação definidas. Identificação de responsável. Avaliação periódica.	Diluição de responsabilidade.
Nível de correção sobre variações observadas	Atuante com ações preventivas. Permite nova direção ao processo.	Acentuada presença na forma reativa, em que nem sempre o processo permite identificar variações.

Fonte: Harrington, 1993 (apud PREVÉ; MORITZ; PEREIRA, 2010, p. 34)

Deste modo, apesar de algumas organizações desconhecerem seus processos, quando se empenham a compreendê-los de maneira sistemática conseguem designar como estes devem ser coordenados e de que elementos demandam. Diante disso, ao perceber que os processos englobam todas as atividades necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais e que o detalhamento de seu ciclo é elementar, se tornará possível à empresa a visualização da relação lógica das atividades entre si.

2.2.1.3 Hierarquia

Fayol (1994, p. 57) conceitua a hierarquia como sendo “a série dos chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores”. Destarte, a via hierárquica é o meio que permite, através dos diferentes níveis hierárquicos, que as ordens oriundas da autoridade superior

cheguem até os indivíduos destinados a recebê-las e, ao mesmo tempo, com que a autoridade superior receba as informações que lhes são dirigidas (CURY, 2010).

Em consonância a isso, Daft (2003, p. 16) expressa em sua definição de hierarquia de autoridade que esta “define quem se reporta a quem e a esfera de controle para cada gerente”. Ou seja, expõe que a hierarquia é verificada por intermédio das linhas verticais de um organograma e que está relacionada com limite de controle. Limites de controle estreitos remetem que a hierarquia tende a ser alta, já limites de controle largos, hierarquia de autoridade tende a ser mais baixa (DAFT, 2003).

Mesmo apresentando níveis de autoridade que diferem e que possuam sua própria autonomia, a hierarquia em uma organização apresenta, na maioria dos casos, ligação entre estas posições. Com isso, Cury (2010) destaca que a hierarquia propicia o processo de descentralização na tomada de decisões ao passo que:

a) discrimina as responsabilidades da tomada de decisão entre os administradores que estão alocados nos vários níveis hierárquicos;

b) todos os administradores que se encontram abaixo do administrador-chefe estejam submetidos às decisões de planejamento e controle provenientes dos níveis superiores.

Diante disso, fica perceptível que a composição dos níveis hierárquicos exprime posições superiores e seus níveis subordinados e, neste parâmetro, a delegação é algo acessível aos níveis que compõem a hierarquia. Pois, ao passar parte de suas atividades a um nível inferior, a posição superior demandará um tempo reduzido àquela função que antes seria executada por ela. Todavia, o ato de delegar necessitará maior supervisão para que seja verificada a eficiência em sua realização.

2.3 FORMAÇÃO DE PREÇOS

Inicialmente, ao se reportar a definição de preço de venda este pode ser caracterizado, de acordo com Cruz et al. (2012) e Ching (2006), como o valor pago pelo cliente em troca de um produto ou serviço.

Todo objeto de transação, produto, mercadoria ou serviço prestado demanda o estabelecimento de um preço, entretanto as constantes mudanças no modelo concorrencial têm tornado a determinação deste valor mais complexa (MEGLIORINI, 2011).

Neste sentido, formar preço para um produto ou serviço envolve muito além do que apenas a definição de um valor monetário, é também uma decisão responsável por auxiliar a

imagem de uma marca, determinando os níveis de lucratividade (ZORNIG, 2007). Seguindo esta lógica, Cruz et al. (2012) explicitam que manter o equilíbrio das variáveis do preço de venda proporciona à organização oferecer um produto ou serviço a um preço justo, tanto para quem compra quanto para quem vende.

Em conformidade a isso, a formação de preços em serviços se enquadra como fator elementar, em virtude de que a mensuração dos custos e despesas envolvidos nos processos proporciona a determinação do valor a ser exercido pela organização na oferta da atividade que desempenha.

2.3.1 O setor de serviços

O crescimento do setor serviços representa a importância que este vem tomando ao longo dos anos. Os aspectos relativos às ampliações tecnológicas bem como o avanço populacional são fatores que contribuíram para a potencialização deste setor de atividade. Giansi e Corrêa (1996) evidenciam que a importância assumida por este setor é correspondente ao lugar que ocupam na economia, seja por meio da participação no Produto Interno Bruto (PIB) ou mesmo na geração de empregos.

Paralelamente a isso, o crescimento nominal do setor de serviços demonstra que a atual conjuntura a que se encontram potencializa esta área da economia e, para tanto, a projeção do serviço, o planejamento e o aprimoramento de suas operações é fator condicionante a obtenção de alto desempenho.

Marcado pelo seu dinamismo e crescente participação na produção econômica, o setor de serviços corresponde significativamente a atividades heterogêneas, no que compete ao porte das empresas, à remuneração média e à intensidade na utilização de tecnologias (IBGE, 2016).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 28) enfatizam que “é imperativo reconhecer que os serviços não são atividades periféricas, mas, sim, parte integrante da sociedade”. Assim, uma de suas características está atrelada a sua natureza de processo, pois consistem numa série de atividades em que diferentes recursos são utilizados, e, em muitos casos, ocorrem interações diretas com o cliente (GRÖNROOS, 2003).

Apesar de, na literatura econômica que versa sobre produtividade, os serviços terem sido abordados com sentido negativo à evolução da produtividade agregada, passaram recentemente a ter uma percepção de setor dinamizador das chamadas economias pós-industriais (SILVA, 2006). Diferentemente da sociedade industrial, que estabelece o padrão de

vida de acordo com a quantidade de bens, a sociedade pós-industrial se importa com a qualidade de vida, medida por serviços (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2000).

Os fatores que fundamentam esta concepção podem ser verificados ao exposto por Giansi e Corrêa (1996) quando explanam acerca de alguns itens que favorecem a expansão dos serviços, onde se destacam:

- Desejo de melhor qualidade de vida;
- Mais tempo de lazer;
- A urbanização, necessitando a utilização de alguns serviços (segurança, por exemplo);
- Mudanças demográficas que demandam maior variedade de serviços;
- Mudanças socioeconômicas (pressões sobre o tempo pessoal, por exemplo)
- Aumento da sofisticação dos consumidores, propiciando a necessidades mais amplas de serviços;
- Mudanças tecnológicas que condicionam aumento da qualidade dos serviços ou mesmo criam serviços completamente novos.

Este composto de fatores demonstra que, aliado ao aumento da necessidade da prestação de serviços, o setor pode apresentar grande representatividade na economia. Em consonância a isto, Grönroos (2003, p.11) ressalta que, “no caso dos países desenvolvidos, o “setor de serviços” há muito tempo tem sido responsável por mais de 50% do produto interno bruto ou do nível total de emprego”.

Além disso, determinados segmentos do setor podem ser mais dinâmicos indicando ganhos de produtividade, assim apresentam sua participação para o crescimento da produtividade agregada da economia (SILVA; MENEZES FILHO; KOMATSU, 2016).

Diante disso, a Tabela 1 apresenta a Pesquisa Anual de Serviços realizada pelo IBGE no ano de 2014. Pesquisa esta que possui como intuito conseguir informações acerca da situação econômico-financeira das atividades de prestação de serviços empresariais não-financeiros (IBGE, 2017). Como pode ser visualizado os serviços de apoio a edifícios, enquadrados nas atividades intituladas “Serviços para edifícios e atividades paisagísticas”, representam um total de 1503 empresas - conjuntamente ao setor de atividades paisagísticas (IBGE, 2014).

Tabela 1 – Total das empresas de serviços profissionais, administrativos e complementares

Atividades	Número de empresas*	Pessoal ocupado em 31.12				
		Total	Pessoal assalariado	Pessoal não assalariado		
				Proprietários e sócios com atividade na empresa	Sócios cooperados	Membros da família sem remuneração
Serviços técnico-profissionais	187358	1105679	836933	262994	2612	3140
Aluguéis não imobiliários e gestão de ativos intangíveis não financeiros	37087	306404	261750	43246	137	1271
Seleção, agenciamento e locação de mão de obra	5560	716255	705360	8614	2230	51
Agências de viagens, operadores turísticos e outros serviços de turismo	15863	96907	76610	19282	1	1014
Serviços de investigação, vigilância, segurança e transporte de valores	8614	774567	763022	10937	200	408
Serviços para edifícios e atividades paisagísticas	20567	1114970	1088072	22134	1197	3567
Serviços de escritório e apoio administrativo	69729	745523	662962	79845	31	2685
Outros serviços prestados principalmente às empresas	65138	419093	323369	89460	592	5672
Total	409916	5279398	4718078	536512	7000	17808

*Empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas.

Fonte: Adaptado de IBGE, 2014.

Entretanto, a existência de empresas especializadas no serviço de apoio a condomínios se justificam devido ao aumento do número de edificações, que são oriundos do processo do deslocamento populacional às cidades, demandando assim as construções em planos horizontais, crescendo também a necessidade de empresas especializadas neste ramo. Logo, denota-se que este setor encontra-se em contínuo desenvolvimento ao passo que as circunstâncias tanto do aumento populacional quanto da demanda por moradia são fatores condicionantes a esta ampliação.

O setor de serviços tem sua marca representativa no mercado, dada sua importância ao crescimento econômico e a sua atuação contribui também para os demais setores tendo em vista que em alguns casos opera de maneira complementar como, por exemplo, com o setor industrial.

2.3.2 Formação de preços em serviços

O cenário correspondente à cobrança de honorários em grande parte das profissões vem sofrendo alterações. A adoção de medidas governamentais e fatores gerados pelo desenvolvimento (concorrência e influência de terceiros) levaram ao estabelecimento de um ambiente de clientes com maior domínio de informações em relação aos preços cobrados por empresas de serviços e, ao fazer uso destas informações exigem preços que consideram justos e adequados (KOTLER, 2002).

De acordo com Domingues et al. (2017), a determinação do preço é fundamental para a sobrevivência e para o sucesso do negócio, seja para vender produtos, mercadorias ou serviços. Em função disso, a formação do preço está interligada com todo o planejamento organizacional e, por isso, deve considerar as características do segmento que atua, perfil dos clientes, a estrutura da empresa, os custos, despesas, qualidade, garantia, além do retorno que deseja obter do capital investido sobre o produto, a mercadoria ou serviço ofertado (DOMINGUES et al., 2017).

Partindo desta analogia de que outros aspectos devem ser considerados no estabelecimento do preço a ser praticado, Martins (2003, p. 156) destaca que:

para administrar preços de venda, sem dúvida é necessário conhecer o custo do produto; porém essa informação, por si só, embora seja necessária, não é suficiente. Além do custo, é preciso saber o grau de elasticidade da demanda, os preços de produtos concorrentes, os preços de produtos substitutos, a estratégia de marketing da empresa etc.; e tudo isso depende também do tipo de mercado em que a empresa atua[...]

Corroborando a afirmação, Bruni e Famá (2012) também evidenciam que além dos custos, o processo de estabelecimento do preço também está ligado às condições do mercado, ao nível de atividade e à remuneração do capital investido.

Conforme retratado, para a fixação do preço de venda não basta apenas considerar custos e despesas. No entendimento de Domingues et al. (2017), primeiramente é necessário que o preço seja capaz de cobrir custos e despesas, englobando também aqueles que assumem característica de “invisíveis”, como taxas de entrega, taxas e impostos, etc. Mas, além disso, que ele seja capaz de gerar lucro para a organização que nada mais é do que o valor restante da venda de um produto ou serviço deduzido de seus custos e despesas da mercadoria vendida, do trabalho, despesas fixas e variáveis e outras operacionais e administrativas.

Logo, a formação de preços em serviços apresenta maior complexidade dado suas características de intangibilidade, corresponder a uma atividade ou processo, dentre outras que complementam seu sistema de precificação. Todavia, um processo de precificação bem

estruturado direciona as decisões da organização, reduz a incidência de prejuízos e mensura preços de referência aos condomínios a serem administrados.

2.3.3 O processo de precificação

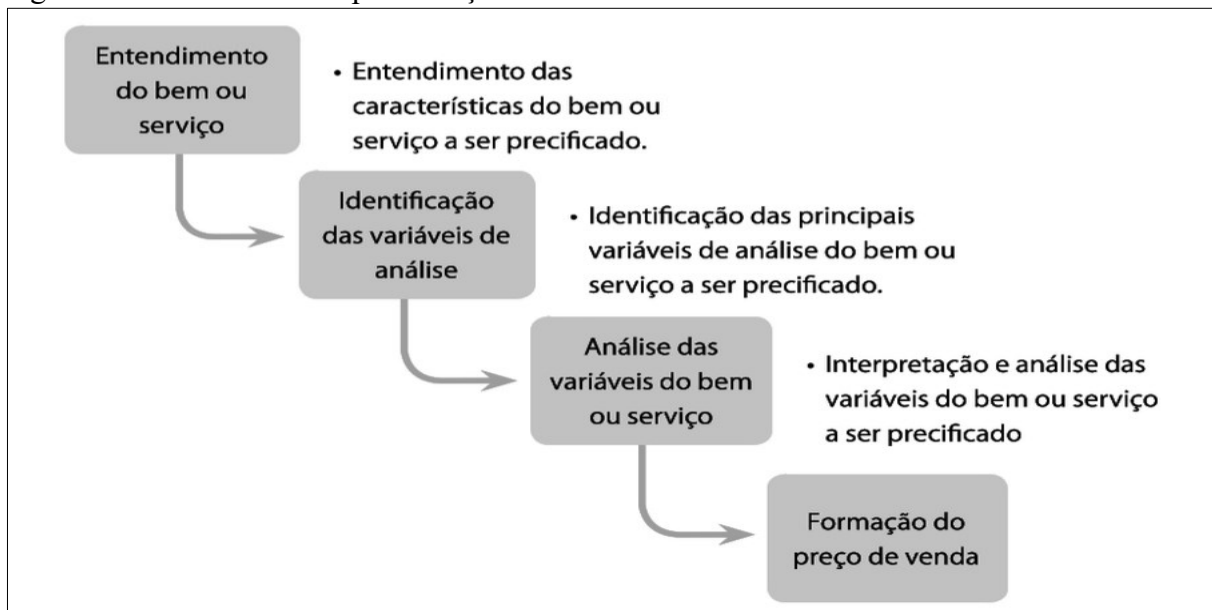
Megliorini (2011) afirma que diferentes tipos de serviços podem ser encontrados no mercado e, embora cada um deles apresente distinções, a apuração dos custos auferidos nas prestadoras de serviços se assemelha à apuração realizada nas organizações industriais. Em contrapartida, Kotler (2002) retrata que em serviços a determinação do preço a ser praticado pode ser muito distinta da determinação de preços para produtos de consumo industrializado. Neste âmbito, o autor se justifica apresentando três diferenças na avaliação dos clientes perante preços dos serviços e dos produtos, a saber:

- a) Os clientes geralmente dispõem de referências limitadas ou incorreto acerca dos preços dos serviços;
- b) O valor monetário não é o único aspectos considerado pelos clientes na compra de serviços;
- c) Muitas vezes o preço representa a qualidade dos serviço prestado.

Neste sentido, as decisões empresariais relativas à gestão financeira devem estar atentas tanto aos custos da empresa quanto ao preço que está sendo praticado, de modo a identificar o valor percebido pelo mercado que justifica a cobrança de preços apropriados (BRUNI; FAMÁ, 2012). Pois, preços incorretos corrompem o valor de um serviço e tendem a diminuir o faturamento da organização (KOTLER, 2002).

Tendo em vista que o estabelecimento de preço de venda tem se tornado uma atividade um pouco mais complexa, Cruz et al. (2012) sugerem que com um processo de análise geral da formação de preço é possível orientar os gestores ao entendimento da precificação. Este processo envolve etapas, e para que a precificação possua efetividade é necessário obter conhecimento acerca das especificações técnicas, financeiras e comerciais envolvidas, para que assim se torne possível a identificação das variáveis. A etapa seguinte e, após o total entendimento destas variáveis, é a análise destas para que se estabeleça o preço a ser aplicado. As etapas sugeridas por Cruz et al. (2012) podem ser visualizadas na Figura 4.

Figura 4 – Fluxo inicial da precificação



Fonte: Cruz et al., 2012, p. 18.

Na etapa de compreender o produto ou o serviço, Cruz et al. (2012) enfatizam a necessidade de mapeamento de algumas características gerais, e estas podem se reportar a:

- Ramo;
- Segmento;
- Características técnicas;
- Durabilidade efetiva e tempo de garantia;
- Público-alvo que o produto ou serviço atinge ou pretende;
- Tempo de execução médio (em caso de serviços);
- Especificidades jurídicas do bem ou serviço;
- Funcionalidade geral do produto ou serviço;
- Necessidade atendida;
- Relação de oferta e demanda, dentre outras.

Com o fornecimento destas informações se torna possível a instrumentalização da segunda etapa, que consiste na identificação das variáveis de análise. Esta se encontra diretamente relacionada à compreensão das características do produto ou serviço prestado pela organização, sendo que a correta identificação das variáveis de precificação é fator determinante para a obtenção de sucesso na formação do preço (CRUZ et al., 2012).

A terceira etapa, intitulada análise das variáveis, sugere a aplicação de um método de análise e de estabelecimento dos preços a serem implantados. Cruz et al. (2012) esclarecem que para o bom andamento desta análise a formulação de uma matriz de identificação de variáveis

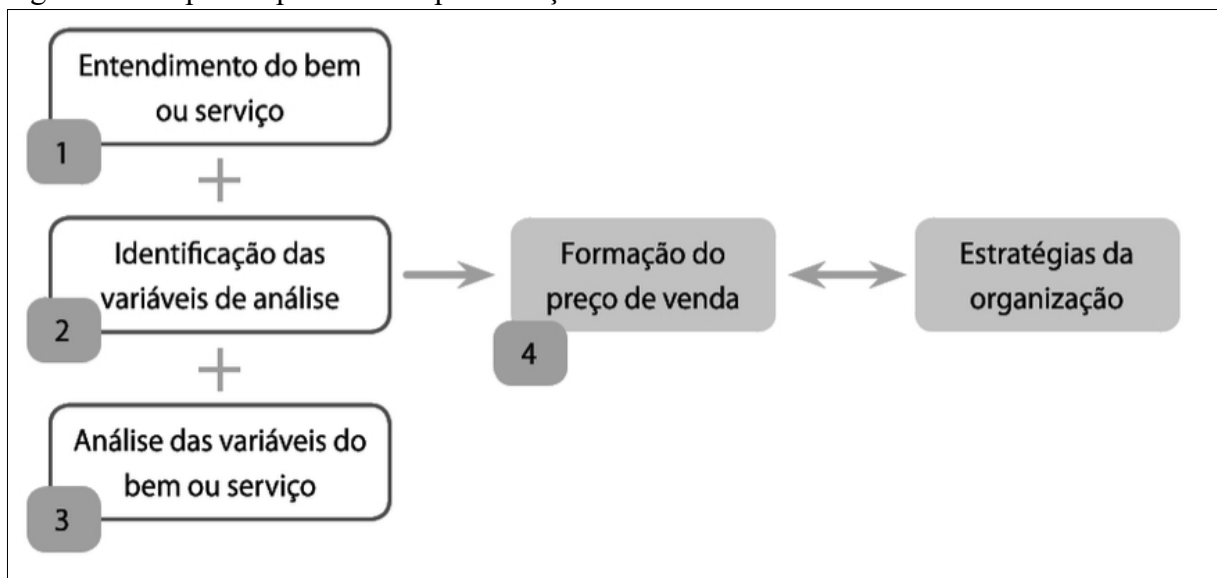
condiciona o estabelecimento de uma relação entre o produto ou serviço com a respectiva variável. Para isso destacam que é necessário levar em consideração duas dimensões:

- I. Dimensão do produto ou serviço (individual);
- II. Dimensão do *mix* de produtos ou serviços (coletiva).

Assim, os autores salientam que por intermédio da matriz de identificação é possível analisar o impacto que cada uma das variáveis exerce sobre os itens a serem precificados.

Por fim, a quarta e última etapa reporta-se diretamente à formação do preço de venda que é resultante de todos os aspectos considerados e analisados nas etapas anteriores, como pode ser visualizado na Figura 5.

Figura 5 – Etapas do processo de precificação



Fonte: Cruz et al., 2012, p. 25.

Meglierini (2011) ainda cita outras abordagens sobre o estabelecimento do preço, a citar as mais conhecidas: pela teoria econômica, pelo mercado e pelos custos. De forma sintetizada, e conforme a concepção do autor, a teoria econômica se reporta a relação demanda/preço e para cada nível de preço praticado há um nível de demanda diferente. Por outro lado, “os preços orientados pelo mercado têm como referência os praticados pelos concorrentes, tornando a empresa uma “seguidora” de preços” (MEGLIORINI, 2011, p.234). Já a abordagem relativa à formação de preço orientada pelos custos leva em consideração que o preço estabelecido deve ser suficiente para que se cubram custos e despesas, na perspectiva de também proporcionar lucro aos investimentos efetuados (MEGLIORINI, 2011).

Assim, Cruz et al. (2012) e Meglierini (2011) fazem uma ressalva, onde o preço praticado deve estar alinhado com os objetivos e as estratégias da organização, pois o

conhecimento acerca da estrutura como um todo é elementar para que o processo de precificação obtenha um resultado adequado ao esperado.

Além disso, para se estabelecer o preço de venda dos serviços é necessário obter conhecimento acerca dos custos e despesas auferidos pela organização. Nesse sentido, Dubois, Kulpa e Souza (2009) definem custos fixos e custos variáveis, onde o primeiro se destaca por não apresentarem variações independentemente do nível de produção como, por exemplo, o aluguel. Por outro lado, os custos variáveis se reportam aos valores que se alteram em virtude do volume produzido e pode ser exemplificado pela matéria-prima utilizado, no caso de fábricas.

Ademais, as despesas fixas e variáveis também devem ser consideradas à precificação. Em se tratando das despesas fixas, correspondem àquelas que apresentam o mesmo valor, independente do volume de vendas da organização. Enquanto isso, as despesas variáveis podem não ocorrer em função da variação da receita (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2009).

Considerando as informações expostas é possível realizar o processo de formação de preço. Desta forma, a empresa irá obter conhecimento acerca do que é necessário à fabricação de seu produto ou à execução de seu serviço, de modo a praticar um preço adequado ao seu contexto.

2.3.4 Formação de preços na administração de condomínios

Um dos aspectos financeiros mais importantes em uma organização caracteriza-se pelo preço praticado pela mesma e para isso, a análise dos itens que o compõem é fundamental para a obtenção de melhores perspectivas na hora de fixar este valor. De acordo com Machado e Souza (2006), a interdisciplinaridade da gestão envolve um grande volume de informações sendo necessário que os gestores obtenham conhecimento deste conjunto de elementos, gerindo de maneira racional as atividades da organização.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2017), em se tratando das administradoras de condomínios os valores referentes aos custos auferidos por esta podem originar-se de diferentes quesitos como: porte da empresa, localização, especialidades oferecidas e as estratégias adotadas pela organização. Em consonância a isso, Megliorini (2011, p. 1) evidencia que “os custos refletem uma série de variáveis, tanto internas como externas às empresas”. Contudo, cada caso é específico e em virtude disso é necessária a revisão das referências aplicadas à precificação (SEBRAE, 2017).

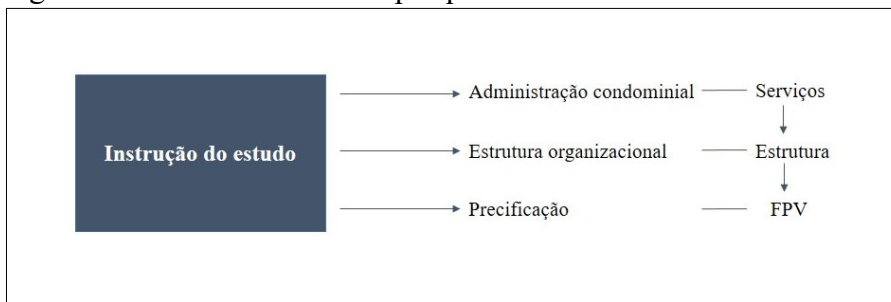
Por outro lado, as despesas estão relacionadas aos gastos necessários à operacionalização do negócio e podem se reportar a assessoria contábil, material de expediente, dentre outros, representando assim a proporcionalidade dos gastos envolvidos na atuação da administradora (SEBRAE, 2017).

Considerar apenas a média exercida pelo mercado para formação de seu preço ou um preço que se julgue adequado não segue um princípio lógico e que visa cobrir os gastos realizados pela organização. A análise dos itens que o compõem é elementar para que se obtenham retornos convenientes à aplicação de seus esforços de gestão.

2.4 INSTRUÇÃO DO ESTUDO

Embasado na teoria exposta, se verificou que a pesquisa assumiria um determinado direcionamento, conforme Figura 6.

Figura 6 – Direcionamento da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A sequência é resultado de uma análise que fornece indicativos para dimensionamento estrutural e formação de preço em serviço de administração condominial. Com isso, a primeira etapa deste método parte do pressuposto que o dimensionamento se inicia por meio do conhecimento das necessidades dos serviços a serem prestados.

Obtendo esta informação é possível dimensionar a estrutura demandada, com base nas necessidades de tempo, pessoal e processos gerados pelos serviços. Assim, considerando os recursos demandados e os gastos envolvidos no funcionamento deste tipo de prestação de serviço se possibilita à formação do preço de venda (FPV), que em circunstâncias distintas a esta, também pode usar o tempo de realização do serviço como direcionador para encontrar o custo de seus esforços de gestão.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Neste capítulo, os procedimentos metodológicos encontram-se ordenados em quatro subseções, as quais se reportam a: classificação da pesquisa; universo e amostra; a estrutura da pesquisa; as etapas e procedimentos da pesquisa, englobando essencialmente a elaboração do instrumento de coleta, a técnica de coleta de dados e, por fim, a análise e interpretação dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O estudo, em conformidade com seus objetivos, se caracteriza como sendo de natureza aplicada. Marconi e Lakatos (2008) a definem como àquela em que os resultados obtidos serão postos em prática, pois visam solucionar problemas específicos e que ocorrem na realidade.

Essa pesquisa apresenta abordagem qualitativa, ao passo que permite a apuração de questões subjetivas com maior facilidade. Gerhardt e Silveira (2009) expõem que a pesquisa qualitativa não possui preocupação com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento daquilo que está sendo estudado. Com isso, o estudo – através da perspectiva qualitativa – pretendeu compreender quais são os serviços prestados na gestão de condomínios edifícios e a influência que exercem sobre a estrutura e precificação de organizações administradoras de condomínios.

Considera-se também para esta pesquisa a tipologia proposta por Vergara (2006), onde são elencados dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa assume o perfil de descritiva, pois visa expor características de determinado grupo (administradora de condomínio) e de determinado fenômeno (composição estrutural e precificação), estabelecendo as relações entre estas. Marconi e Lakatos (2008) delineiam ainda que a pesquisa descritiva engloba quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fatos acontecidos, visando obter o entendimento destes no presente e se utilizar dos mesmos com fins propositivos.

Quanto aos meios de investigação, o estudo tem caráter de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, se utilizando de estudo de caso. Bibliográfica ou de fontes secundárias, pois, considerando o exposto por Vergara (2006), utiliza-se de materiais publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, àqueles documentos acessíveis ao público em geral. Severino (2007, p. 122) ainda retrata que este tipo de pesquisa “utiliza-se de dados ou de

categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados”. Com isso, a pesquisa bibliográfica “permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto” (FONSECA, 2002, p. 31).

Ademais, a pesquisa também assume perfil documental e, de acordo com Severino (2007), esta tipologia de pesquisa se vale de fontes de documentos em um sentido amplo e que, nestes casos, os conteúdos aos quais se obtém acesso ainda não receberam nenhum tratamento analítico, e, portanto, será a partir deles que o pesquisador irá realizar sua investigação e análise. Assim, foram utilizados documentos internos da organização para obter informações a respeito da empresa e também do perfil dos condomínios selecionados na amostra, para que dessem subsídios à descrição dos mesmos.

Caracteriza-se ainda como pesquisa de campo, haja vista que foram coletados dados primários essenciais ao estudo, relativos aos serviços e seu tempo de execução. Nesse sentido, Severino (2007) salienta que, a pesquisa de campo é feita mediante a coleta de dados em seu ambiente próprio e, para tanto, são diretamente observados evitando a intervenção e manuseio do pesquisador.

Além disso, foi realizada a observação participante que, segundo Vergara (2009) é um método de coleta de dados no campo como meio de aproximar o pesquisador ao seu objeto de estudo. Nesse sentido, Marconi e Lakatos (2011, p. 79) destacam que o pesquisador “se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”.

Ademais, como método de pesquisa e em circunstâncias distintas, o estudo de caso objetiva contribuir ao conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e demais contextos relacionados (YIN, 2010). Marconi e Lakatos (2011, p. 276) ainda evidenciam que “o estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Ao se reportar ao universo ou população este pode ser caracterizado como sendo um conjunto de seres que possuem pelo menos uma característica em comum (MARCONI; LAKATOS, 2008). Vergara (2006) evidencia que por população entende-se um conjunto de elementos que possuem as características que serão o instrumento do estudo. No que compete à população amostral ou amostra, esta se caracteriza por ser uma parte do universo ou população

(VERGARA, 2006). A amostra do estudo realizado assume o perfil de não probabilístico e do tipo intencional e por acessibilidade.

Marconi e Lakatos (2008) expõem que, em se tratando de amostragem não probabilística, por não fazer uso de formas aleatórias de seleção, não há então um tratamento estatístico. As autoras ainda evidenciam que por amostra intencional entende-se que o pesquisador está interessado nas ações de determinados elementos da população e que estes podem influenciar a intenção dos demais. Outrossim, ao se tratar de acessibilidade, esta também se caracteriza por não envolver-se de procedimentos estatísticos, além de selecionar unidades de acordo com sua facilidade de acesso (VERGARA, 2006).

Com o intuito de preservar o sigilo quanto à identificação da organização, foi atribuída a esta a nomenclatura Administradora “A”, sendo que o universo amostral se constituiu dos condomínios edifícios por ela gerenciados. A escolha desta administradora sucedeu por acessibilidade, em virtude do livre acesso da pesquisadora, facilitando a obtenção dos dados. O critério intencional tem sua justificativa ao passo que diferentes condomínios podem apresentar singularidades. Em virtude disso, foram agrupados de acordo com estas características, além de analisar os esforços de gestão envolvidos em seu processo de administração.

A seleção amostral foi delimitada a partir de critérios que permitiram identificar um fragmento populacional representativo para o alcance dos objetivos do estudo, tanto em dimensões quanto em disponibilidade de dados. Assim, utilizou-se os critérios estabelecidos no Quadro 5 e, a partir desta delimitação, foram selecionados três condomínios de cada porte para constituir a amostra do estudo.

Quadro 5 – Critérios de delimitação da amostra

CRITÉRIOS
1 – Condomínios que possuam fração ideal;
2 – Maior tempo de administração (mínimo de 3 anos);
3 – Limitado a 3 condomínios de cada porte.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Em se tratando da fração ideal que, segundo Schwartz (2011, p. 275) “deveria ser estabelecido no momento da instituição do condomínio ou quando de sua especificação pela construtora”, tem sua escolha justificada ao fato de que alguns condomínios não proveem do estabelecimento deste mecanismo. Ou seja, isto ocorre em virtude de que algumas construtoras ou incorporadoras não a definem na convenção do condomínio e, nestes casos, o rateio das despesas é feito de forma igualitária entre as unidades condominiais.

No que compete ao tempo de administração, de três anos ou mais, este teve a finalidade de garantir que haveriam dados disponíveis, de modo a obter informações concisas e também para que possíveis variações possam ser verificadas.

Ademais, para subdividir os condomínios selecionados na amostra de acordo com seu porte foram estabelecidos critérios de acordo com a quantidade de apartamentos. O estabelecimento deste parâmetro condicionou ao estudo a conformidade entre aquilo que se desejava identificar com os resultados obtidos, contribuindo à formação do preço do serviço. Portanto, os critérios para estabelecimento dos portes dos condomínios seguem a lógica de que o porte pequeno corresponde a condomínios com até 12 apartamentos; o porte médio, condomínios que contenham de 13 a 39 apartamentos; e, por fim, o porte grande com condomínios que apresentassem mais que 40 apartamentos.

Estabelecidos os critérios de delimitação da amostra, os condomínios edifícios gerenciados pela Administradora “A” foram analisados em sua totalidade, 54 condomínios no período de apuração da amostra. Deste total, 34 condomínios atenderam ao critério “fração ideal” e passaram para a seleção dos que apresentassem um tempo mínimo de três anos de gestão pela administradora em estudo, resultando em 23 condomínios. Feita esta triagem, as copropriedades foram então separadas por porte e, a partir do subconjunto gerado pelos dois critérios anteriormente citados, foram selecionados 3 condomínios por porte de acordo com o maior tempo de administração.

Estes itens delimitadores (quantidade de condomínios por porte e maior tempo de gestão) foram necessários em virtude de que são administradas poucas unidades habitacionais de porte grande, e, portanto, haveria disparidade entre a quantidade de condomínios por porte, tendo em vista o maior volume de condomínios de porte pequeno e médio aptos à seleção amostral.

Com isso, compõem a amostra um total de nove copropriedades. De acordo com o critério “porte dos condomínios” estes foram assim selecionados:

- I. Porte pequeno: 3 condomínios;
- II. Porte médio: 3 condomínios;
- III. Porte grande: 3 condomínios.

Deste modo, o enquadramento dos condomínios dentro destes três critérios contribuiu para que haja conformidade nos resultados além de proporcionar à pesquisa uma forma mais harmônica de ligação entre as unidades condominiais selecionadas.

Por solicitação da organização em estudo, a identidade dos condomínios envolvidos no estudo também foi mantida em sigilo e estes receberam a nomenclatura de acordo com o seu porte, sendo assim intitulados: porte pequeno: P1, P2, P3; porte médio: M1, M2, P3; e, porte grande: G1, G2, G3.

3.3 ESTRUTURA DA PESQUISA

Com o intuito de analisar a prestação de serviços de administração condominial este estudo considerou os itens que constituem a gestão deste tipo de habitação. Considerando as atividades executadas e a estrutura organizacional existente, foram analisados os impactos e a influência que exercem sobre o custo.

Neste sentido, para que se pudesse alcançar tal compreensão as bases teóricas foram organizadas em três dimensões: Administração condominial, Estrutura organizacional e Precificação. No Quadro 6, é possível verificar os autores de referência à sustentação teórica do estudo.

Quadro 6 - Contribuição teórica à definição das diretrizes de estudo

DIRETRIZES DE ESTUDO		AUTORES DE REFERÊNCIA
Administração Condominial	Gestão Legal	AABIC (2005)
	Gestão de Pessoas	
	Gestão Financeira	
Estrutura Organizacional	Comunicação	Vasconcellos e Hemsley (2003)
	Processos	
Precificação	Entendimento do serviço	Cruz et al. (2012)
	Identificação dos custos	
	Formação do preço de venda	

Fonte: Elaborado pela autora com base em AABIC (2005), Vasconcellos e Hemsley (2003) e Cruz et al. (2012), 2017.

Para este estudo se considerou a lógica de categorias de análise proposta por Minayo (2002 p. 70), onde “a palavra *categoria*, em geral, se refere a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si”. Ou seja, a categorização viabiliza que estas ideias ou elementos estejam ordenados a um conceito central e que irá abarcar todos estes itens, diante da perspectiva de melhor assimilar as informações.

Por conta disso, foi através da pesquisa bibliográfica que se identificaram as categorias de análise relativas à administração condominial e estrutura organizacional.

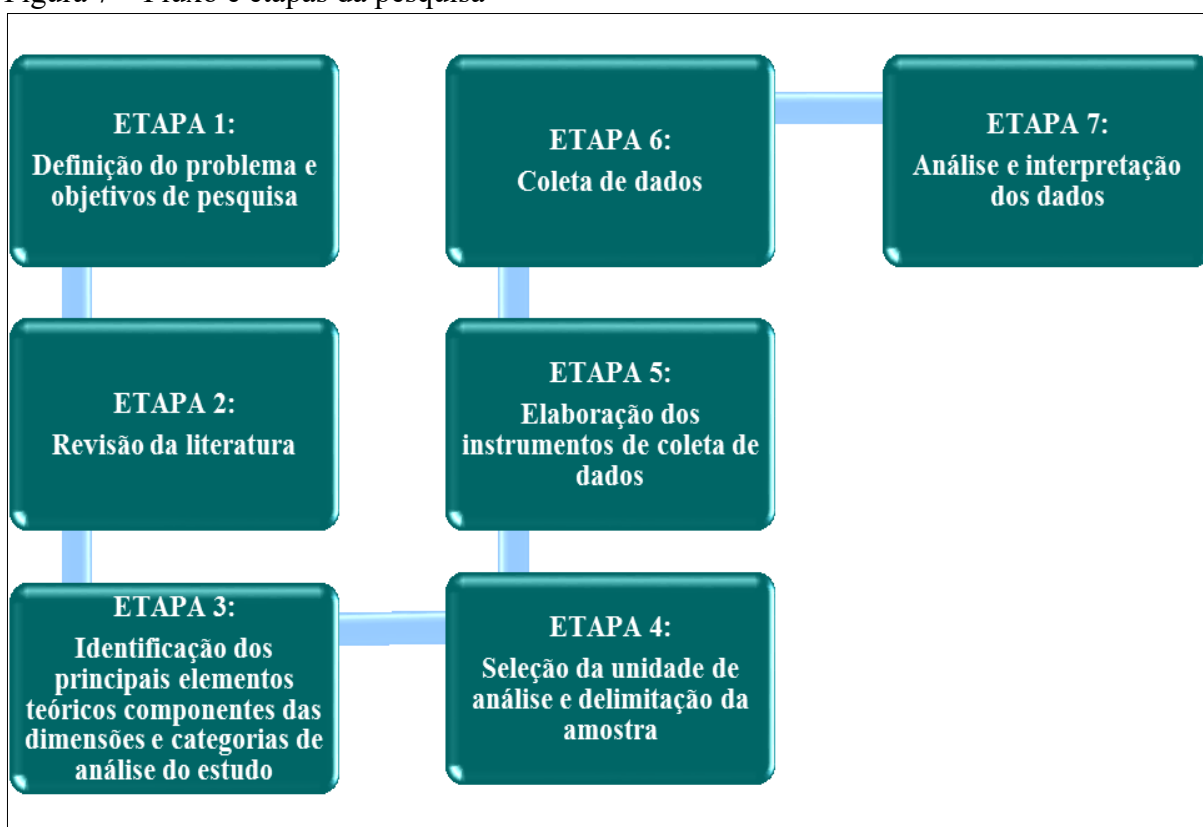
Conforme pode ser visualizado no Quadro 6, a dimensão *Administração Condominial* contém as categorias de análise: gestão legal, gestão de pessoas e gestão financeira; enquanto a dimensão *Estrutura Organizacional* abrange as categorias de análise concernentes à

comunicação e processos. Já a dimensão *Precificação* envolveu as etapas relativas a: entendimento do serviço, identificação dos custos, e formação de preço de venda.

3.4 ETAPAS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

De modo a estruturar a realização do estudo, o estabelecimento das etapas e procedimentos da pesquisa tem como intuito demonstrar suas contribuições ao andamento do trabalho e a maneira como estes se encontram ordenados. A sintetização das etapas pode ser visualizada por meio da Figura 7.

Figura 7 – Fluxo e etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Como pode ser percebido, o estudo teve seu início com o estabelecimento do problema e objetivos de pesquisa. Posteriormente, se estruturou a revisão da literatura permitindo a realização da etapa seguinte composta da identificação dos principais elementos que compõem as dimensões do estudo e as categorias de análise. Na sequência foi selecionada a unidade de análise e o recorte populacional.

Após a realização destes passos, se deu início a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, que foi possível por meio da revisão teórica, da observação participante e da aplicação da entrevista com o gestor da organização. Em se tratando da teoria, esta forneceu elementos acerca das dimensões e categorias de análise, que fundamentaram a elaboração da entrevista aplicada com o gestor da Administradora “A”. Além disso, com a aplicação de uma ficha com os colaboradores, foi possível identificar os esforços de gestão realizados, o seu tempo de execução, frequência e de mais especificidades.

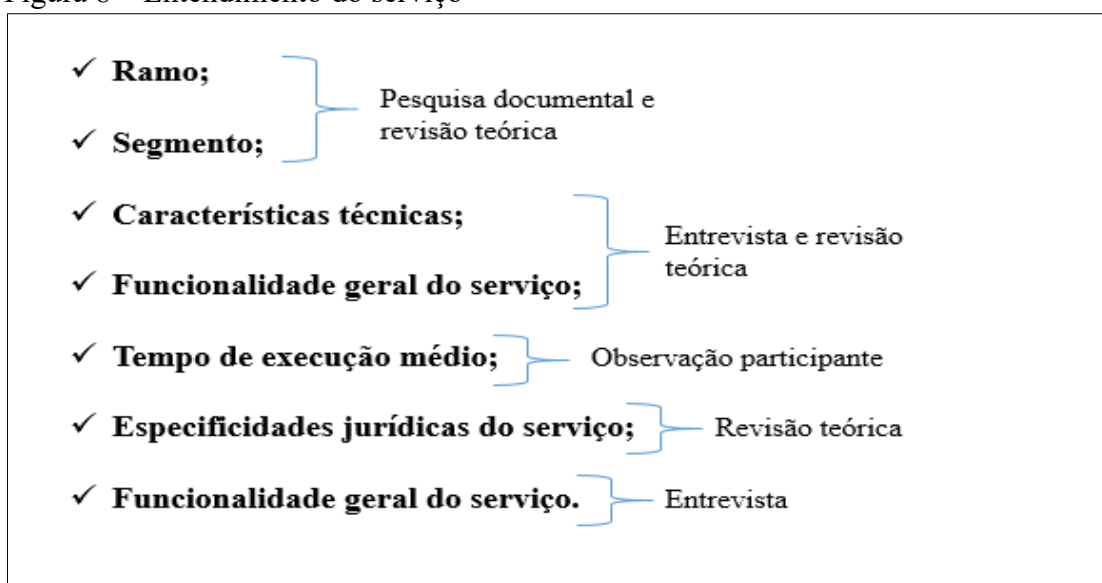
Coletados os dados, se deu início à sua análise e interpretação. Por fim, foram feitas as considerações a respeito dos resultados obtidos com o estudo.

3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Definido os fins e meios de realização da pesquisa, tem-se como etapa seguinte a especificação da técnica de coleta dados. Gerhardt e Silveira (2009) a definem como um composto de procedimentos onde o modelo de análise confronta-se aos dados obtidos.

Salientando que a pesquisa seguiu a lógica proposta por Cruz et al. (2012), e para que se possa compreender a lógica da construção dos instrumentos de coleta, é apresentado detalhadamente a maneira com que todas as características da etapa entendimento do serviço foram identificadas. Com base nisso, as etapas são estruturadas na Figura 8.

Figura 8 – Entendimento do serviço



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Cruz et al. (2012), 2017.

Como pode ser percebido no decorrer do estudo, a pesquisa partiu inicialmente da compreensão do serviço de administração condominial e, com isso, a etapa de entendimento do serviço buscou mapear algumas características gerais. As duas primeiras correspondentes à ramo e segmento foram fundamentadas na revisão teórica e na pesquisa documental. A revisão trouxe elementos teóricos acerca do setor de atuação da empresa e demais itens construtivos à concepção da prestação de serviço de administração condominial, enquanto a pesquisa documental buscou dados a respeito do *case* em questão. Já as especificidades jurídicas do serviços foram concebidas, também, na revisão teórica.

É válido salientar que algumas das proposições de Cruz et al. (2012) para a etapa de entendimento do serviço não foram consideradas a este estudo, como: durabilidade efetiva e tempo de garantia; público alvo que o produto atinge ou pretende; necessidade atendida e relação de oferta e demanda, pois não iam ao encontro do objetivo desta pesquisa. A seguir, é apresentado separadamente a construção dos dois instrumentos de coleta.

3.5.1 Construção do instrumento de coleta: dimensões Administração Condominial e Estrutura Organizacional

Apesar de encontrar na teoria recursos fundamentais ao andamento da pesquisa, se buscou, inicialmente, compreender essas questões em um caso específico (*case*). Neste sentido, se objetivou encontrar informações complementares às já existentes, com dados relativos às características técnicas e a funcionalidade geral do serviço que não foram obtidos por completo na revisão teórica, além de efetuar a assimilação entre teoria e o que é praticado na Administradora “A”. Assim, a técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada com o gestor da unidade em estudo.

Conforme definem Marconi e Lakatos (2010), a entrevista se caracteriza como um encontro entre duas pessoas no intuito de que uma delas obtenha informações do assunto em questão, mediante uma conversa de cunho profissional. Vergara (2009, p. 3) ainda a define como “uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”. Esta tem sua substancialidade a medida que proporciona captar informações não verbais, ou seja, com maior profundidade e que permitam compreender a realidade vivenciada pelo entrevistado ao passo que contribuirão no alcance dos objetivos deste estudo.

Quanto à estrutura da entrevista esta se caracterizou como semiaberta, com roteiro focalizado e permitindo efetuar inclusões, exclusões, possíveis mudanças nas perguntas e esclarecer perguntas ou palavras ao entrevistado, ou seja, assume um caráter de abertura (VERGARA, 2009).

Este instrumento de coleta de dados foi organizado de acordo com a estrutura teórica da pesquisa, ou seja, foi elaborado em três blocos de perguntas. A primeira parte que abrange a dimensão Administração Condominial direcionou perguntas à gestão legal, gestão de pessoas e gestão financeira, compondo as categorias de análise, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Bloco de perguntas Administração Condominial

DIMENSÃO: ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL
Categoria de análise: Gestão legal
1- Como funciona o setor legal da organização? 2- Que serviços são realizados no âmbito jurídico? 3- Necessita ser especializado para a realização das atividades? 4- Quantas pessoas são envolvidas neste processo? 5- Quais são os recursos aplicados? 6- O porte exerce influência sobre estas atividades? 7- Quais são os procedimentos quando há realização de assembleias do condomínio? 8- Você acredita que a organização atende adequadamente às questões legais solicitadas pelos condomínios?
Categoria de análise: Gestão de pessoas
1- A empresa conta com um departamento pessoal? 2- Quais são as áreas funcionais da organização? E como se encontram alocados os colaboradores? 3- Quanto às áreas relatadas, a empresa acredita estar atendendo adequadamente? 4- Faltaria mais tempo para a realização de alguma atividade? 5- Há a necessidade de mais funcionários para determinada função? 6- Com quantos terceirizados a empresa trabalha? 7- Qual a quantidade de prestadores de serviços?
Categoria de análise: Gestão financeira
1- Quais são os serviços realizados na área financeira? 2- De acordo com os serviços relatados, quantos colaboradores são necessários para a sua realização? 3- Quais recursos são aplicados para efetuar-los? 4- É preciso alguma especialidade para executar estas tarefas? 5- Você acredita que a organização atende adequadamente o retorno sobre assuntos financeiros?

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A dimensão seguinte, Estrutura Organizacional englobou perguntas sobre comunicação e processos, conforme o Quadro 8.

Quadro 8 – Bloco de perguntas Estrutura Organizacional

DIMENSÃO: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
Categoria de análise: Comunicação
1- Quais são os meios de comunicação utilizados pela empresa? 2- Quem é o responsável pelo plantão de emergências condominiais? 3- Como ocorre a comunicação entre a organização e o condomínio quando da realização de algum serviço? 4- O porte do condomínio tem influência sobre a frequência de uso destes instrumentos? 5- Você considera apropriado os processos de comunicação?

6- Quanto ao <i>feedback</i> para o condomínio sobre o serviço realizado, você acredita que ele está sendo feito adequadamente?
Categoria de análise: Processos
1- Como funcionam, de maneira geral, as atividades mensais da organização? 2- Das atividades citadas, quantas pessoas são necessárias para executá-las? 3- Qual a influência o porte do condomínio exerce sobre a frequência/volume dessas atividades? 4- Como funciona o processo de solicitação de um serviço? 5- Como é feito o deslocamento até o condomínio?

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Já o terceiro bloco Precificação destinou perguntas apenas ao entendimento de formação de preço praticado pela empresa sendo elaboradas duas questões, apenas no sentido de validar a ausência de uma política de formação de preços adequada pela Administradora “A”, conforme o Quadro 9.

Quadro 9 – Bloco de perguntas Precificação

DIMENSÃO: PRECIFICAÇÃO
1- A organização possui alguma política de precificação? 2- Que fatores são considerados para constituir o valor a ser proposto no orçamento de prestação de serviços? 3- Considerando um novo método de estabelecimento de preço, qual seria o retorno desejado?

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Destarte, a entrevista do tipo semiaberta aplicada ao gestor da administradora também verificou os serviços envolvidos na administração condominial, as especialidades requeridas e os recursos aplicados aos serviço.

A formalização desta ferramenta teve sua concepção na pesquisa descritiva e bibliográfica, que nortearam a estruturação e agrupamento de acordo com as especificidades de cada grupo de perguntas a ser compreendido. Neste sentido, a pesquisa descritiva buscou identificar as características das categorias identificadas e do exercício da administração condominial, para que posteriormente se estabelecesse a funcionalidade da empresa.

Ademais, a aplicação do instrumento de coleta de dados foi atuante no sentido de analisar as categorias perante as atividades exercidas pela administradora, mediante a percepção do gestor da organização.

3.5.2 Construção do instrumento de coleta: dimensão precificação

Posterior à aplicação da entrevista com o gestor da organização o outro instrumento de coleta de dados utilizado foi a planilha do Quadro 10.

Quadro 10 – Planilha de identificação de serviços

Colaborador	Serviço	Frequência	Porte exerce influência		Tempo destinado a este serviço por porte (em minutos)									
			Sim	Não	P1	P2	P3	M1	M2	M3	G1	G2	G3	
Função do colaborador (setor de atuação)														
Insira aqui informações sobre as atividades:														

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Conforme visualizado no Quadro 10, foi aplicada uma planilha de identificação de atividades e controle de tempo de realização com os quatro colaboradores da organização. As fichas foram entregues na primeira semana de junho/2017 e estes foram orientados sobre seu preenchimento. Esta planilha objetivou identificar os serviços realizados, tempo médio de execução das atividades, frequência com que são executados e a influência que o porte dos condomínios exerce sobre a quantidade de tempo requerida à realização de cada esforço de gestão. Subsequente a esta coleta, as informações obtidas acerca do tempo médio de execução das atividades foram utilizadas no cálculo do preço do serviço prestado.

3.5.3 Síntese da coleta dos dados

Os dados coletados e suas respectivas técnicas podem ser visualmente compreendidos por meio do Quadro 11.

Quadro 11 - Configuração da coleta de dados

Coleta dos dados
BASE TEÓRICA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ramo ✓ Segmento ✓ Características técnicas ✓ Funcionalidade geral do serviço ✓ Especificidades jurídicas do serviço ✓ Identificação das categorias de análise
PESQUISA DOCUMENTAL E OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análise de contratos ✓ Perfil do condomínio ✓ Descrição da empresa ✓ Quadro de funcionários ✓ Funções dos funcionários ✓ Identificação dos serviços ✓ Recursos destinados à realização dos serviços ✓ Tempo de execução médio das atividades ✓ Frequência de realização dos serviços ✓ Gastos da empresa
ENTREVISTA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Características técnicas ✓ Funcionalidade geral do serviço ✓ Especialidades requeridas aos serviços ✓ Recursos necessários ✓ Quantidade de pessoal demandando às funções exercidas pela administradora

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Deste modo, a partir dos levantamentos bibliográficos, da pesquisa documental e observação participante e da aplicação do instrumento de coleta de dados foi possível realizar o cruzamento das informações obtidas. A partir disso, se tornou viável obter elementos para

verificação da estrutura e para a formação do preço do serviço, resultando na estruturação da matriz de relação, que permitiu uma análise dos custos da Administradora “A”, contribuindo para a adoção de estratégias organizacionais e à formação do preço do serviço.

3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após coletados os dados, o procedimento seguinte compete à sua análise e interpretação. De acordo com Gil (2010) a análise tem como finalidade organizar e resumir os dados obtidos de modo a fornecer as respostas adequadas àquilo que se propôs no problema de pesquisa e a interpretação atua no fundamento de alcançar o sentido mais amplo das informações obtidas por meio de sua relação com conhecimentos adquiridos anteriormente.

Diante do exposto, Barros e Lehfeld (2012) ao se reportarem a abordagem metodológica qualitativa, destacam que esta pode assumir as seguintes etapas: organização descrição dos dados; redução dos dados; interpretação dos dados pelas categorias teóricas de análise e, por fim, análise de conteúdo.

O processo de análise e interpretação dos dados coletados foi realizado por meio da aplicação da metodologia de análise de conteúdo, onde esta corresponde a

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens (BARDIN, 1979, p. 42 APUD GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.84).

Neste sentido, Barros e Lehfeld (2012) salientam que a análise de conteúdo é empregada para a análise de dados qualitativos na perspectiva de obter melhor entendimento acerca de uma comunicação ou discurso, além de sumarizar informações de maior relevância. Assim, o produto final obtido através da análise de conteúdo envolve a “interpretação teórica das categorias que emergem do material pesquisado” (APPOLINÁRIO, 2012, p. 165).

A estrutura da análise dos dados coletados seguiu a lógica da proposta do estudo, com base nas dimensões e categorias de análise. Nesse sentido, o grupo de respostas obtidas em cada um dos blocos de perguntas permitiu extrair as características de cada dimensão com base nas categorias estabelecidas.

Já a precificação contou com os dados obtidos por intermédio dos instrumentos de coleta necessários à precificação, sendo então tabulados em meio eletrônico, através de planilhas do excel.xls. Assim, foi possível lançar os serviços identificados, os recursos necessários à

execução dos serviços - composto pelas gastos e necessidade de pessoal -, além do tempo médio destinado à execução dos serviços prestados pela empresa.

A partir das análises realizadas, foi possível extrair importantes resultados atendendo ao pressuposto do estudo, os quais serão expostos no capítulo que segue.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo aborda o estudo de caso realizado e algumas análises decorrentes do mesmo. O método de dimensionamento estrutural e precificação encontrado foi então ajustado a realidade encontrada, considerando os serviços já prestados pela organização administradora permitindo visualizar alguns ajustes estruturais.

Com isso, retrata inicialmente, uma breve contextualização a respeito da unidade em estudo, ou seja, da Administradora de Condomínios, a qual foi denominada como Administradora “A” em respeito à necessidade de manutenção do sigilo solicitado pela empresa.

Sequencialmente se tem: a exposição dos dados das dimensões de estudo, ou seja: 1) dados acerca da Administração condominial e suas categorias de análise concernentes a Administradora “A”; 2) dados acerca da Estrutura organizacional da Administradora “A”; e 3) dados a respeito da precificação dos serviços prestados pela Administradora “A”.

No caso das dimensões 1 e 2, os dados são de caráter subjetivo, apontando como a organização se compõem e executa suas atividades. No caso da dimensão 3, os dados consistem em: descrição das características da amostra; identificação dos serviços executados pela Administradora “A” – a partir das necessidades habituais dos condomínios; a identificação do custo dos serviços da Administradora “A” – de acordo com os tempos estimados de execução de cada serviço; a projeção dos custos totais da Administradora “A” – considerando todos os condomínios administrados em função dos tempos de serviços estimados na amostra; e, a sugestão de estruturação – a partir dos dados gerenciais finais, tais como ociosidade e ponto de equilíbrio.

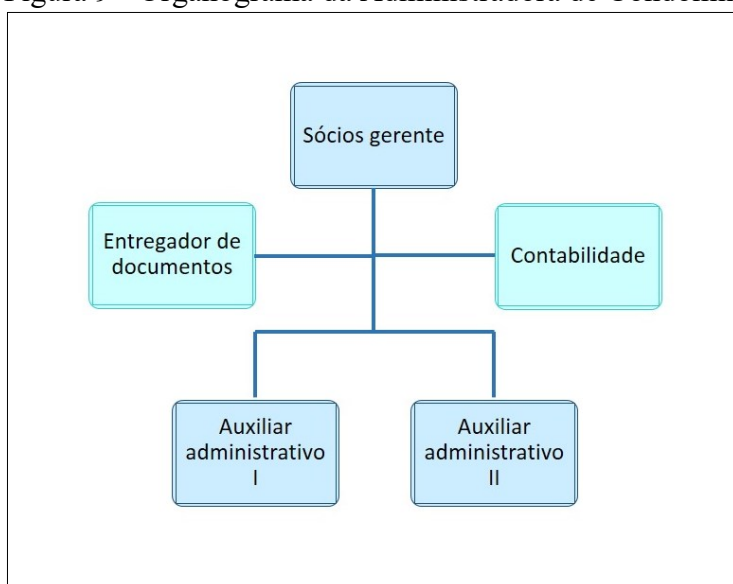
Cabe ressaltar que o estudo de caso apresenta uma limitação em relação a perspectiva teórica, no que se refere ao dimensionamento estrutural. Nesse sentido, deve ser lembrado que a estrutura consiste em uma composição a partir das necessidades de serviços. No entanto, isso não é possível em estudos de casos em organizações já constituídas, uma vez que as mesmas já se encontram estruturadas. Dessa forma, como se observa no parágrafo anterior, houve uma inversão na sequência e a estruturação passou a compor a última parte do estudo de caso, sendo observada a partir de sua composição e em relação às necessidades constatadas no estudo.

4.1 A ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS

Criada em 2010, a Administradora de Condomínios “A”, que se localiza em Chapecó-SC atua na prestação de serviço de apoio a condomínios. A organização se configura como microempresa limitada aderindo ao Regime Tributário do Simples Nacional e apresentou um crescimento de 21,79% no seu faturamento de junho/2016 a maio/2017, período considerado para esta pesquisa. Ressalta-se que no período estabelecido a empresa gerenciava 54 condomínios, sendo que apenas 9 foram selecionados para compor a amostra deste estudo.

Na Figura 9, é possível visualizar o organograma da empresa e a forma como esta se encontra estruturada, apresentando dois sócios gerente e dois auxiliares administrativos.

Figura 9 - Organograma da Administradora de Condomínios “A”



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Para atender esta demanda a estrutura da empresa se encontra organizada em duas áreas: manutenção e financeiro. A área de manutenção possui a finalidade de tratar de assuntos relacionados à conservação condominial, mantendo maior contato com síndicos e prestadores de serviços. Nesse sentido, os prestadores de serviços que executam as manutenções condominiais possuem vínculo apenas com o condomínio, cabendo à administradora mediar este contato e gerenciar o pagamento do serviço realizado através da conta bancária do condomínio usuário. Enquanto isso, a área financeira executa serviços atrelados à gestão de caixa do condomínio.

Ainda, é constante o uso de dois serviços terceirizados: a contabilidade que provém serviços para a empresa e para os condomínios nas situações em que há necessidade de emissão da DIRF e da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS); e, a entrega de documentos da administradora aos condomínios.

Todavia, a organização ainda não conta com uma política de precificação de seus serviços e o preço praticado leva em consideração apenas as características do condomínio e a percepção do gestor acerca da média de preço do mercado. Com isso, a organização desconhece sua rentabilidade efetiva.

4.2 DIMENSÃO 1: ADMINISTRAÇÃO CONDOMINIAL

Conforme salientado na revisão teórica desta pesquisa, os serviços realizados pelas administradoras de condomínios encontram-se diretamente ligados aos aspectos jurídicos deste tipo de habitação, todavia destacam que para complementá-la é necessário uma boa gestão de recursos humanos além de apresentar uma gestão financeira eficiente.

4.2.1 Gestão legal

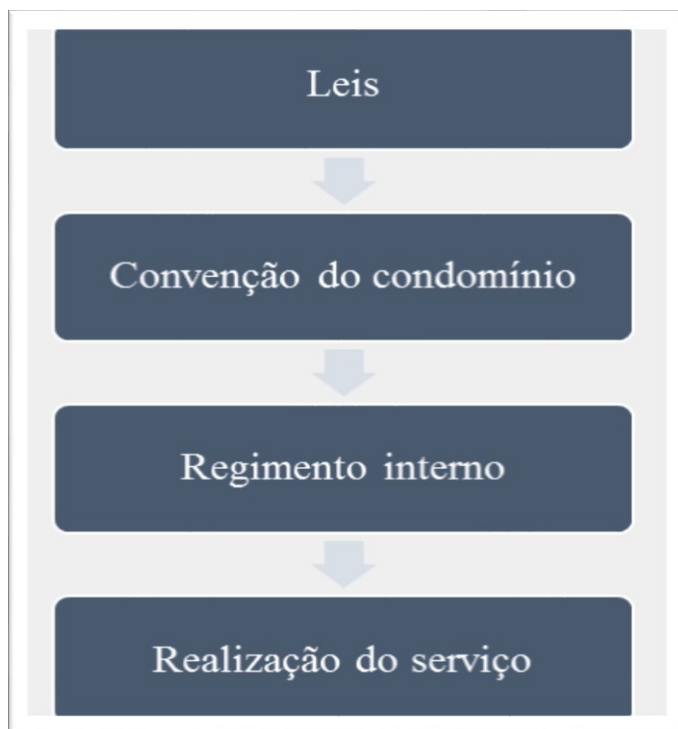
É notória a presença da gestão legal na administração de condomínios, uma vez que a mesma têm influência direta sobre a prestação deste serviço, ou seja, a legislação, a convenção e o regimento interno são instrumentos norteadores da realização desta atividade.

Sob esta perspectiva, se buscou identificar quais os serviços dispostos pela organização no âmbito legal. Verificou-se que a organização oferta atualmente em seu orçamento de administração condominial apenas a assessoria jurídica que compete à atividades básicas como elaboração e aprovação de regimento interno, emitir notificação, fazer a convocação e realizar assembleia. Qualquer coisa que seja extra só é realizada quando solicitada a terceiros sendo cobrado a parte do condomínio como, por exemplo, uma notificação extrajudicial, uma ação de cobrança, uma ação eventual de defesa do condomínio, etc.

Confirmando o exposto na revisão teórica, a entrevista identificou que por se tratar da prestação de um serviço que gira em torno da legislação, a parte legal está intrínseca em todo serviço, ou seja, as atividades realizadas encontram-se pautadas na Lei do condomínio, no Código Civil, na Lei do Inquilinato, nas convenções de condomínio e no regimento interno. Estes dois últimos, variam de condomínio para condomínio tendo em vista que, ao apresentarem suas singularidades cada prédio vai contar com a sua convenção e o seu regimento, contendo normas e regras. É fundamentado nestes instrumentos que a organização executa seus serviços e, em se tratando da administração condominial, é imprescindível que a empresa obtenha

conhecimento acerca dos aspectos legais relativos a condomínios, conforme apresentado na Figura 10.

Figura 10 – Influência do âmbito legal na administração de condomínios



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Apesar de o sócio proprietário majoritário da empresa ser formado em Direito, a gestão legal na organização não conta com atividades que podem ser desempenhadas por apenas uma pessoa, basta estar atento aos instrumentos legais que orientam este tipo de prestação de serviços. A realização de assembleia, por exemplo, não é um serviço que requer especialidades e, portanto, não apresenta um custo maior de execução. Nesse sentido, além de questionar sobre as especialidades foi identificado os recursos necessários à gestão legal como tempo do colaborador incumbido da função, material de escritório e em alguns casos o custo de deslocamento para entrega de notificações, convocações, etc.

O quesito porte do condomínio, também apresentou representatividade sobre os serviços demandados na gestão legal tendo em vista que quanto maior o condomínio maior a quantidade de moradores e, conseqüentemente, o volume de ocorrências acaba sendo maior, conforme relato do Gestor “em um prédio com 170 apartamentos eu não fico um dia sem trabalhar pra ele. Em contra partida, outros que possuem 4 apartamentos a demanda é bem menor, apesar de o serviço ser o mesmo para ambos”.

Entre os serviços prestados destacaram-se os procedimentos de aplicação de notificação e também a maneira como são procedidas a realização de assembleias. Na emissão de notificação evidencia-se que esta precisa estar fundamentada obtendo informações acerca de data, horário, qual foi o tipo de infração, para que ao ser enviada ao condômino responsável não seja questionada e a falta de fundamentação podendo acarretar até mesmo em dano moral contra o prédio.

Por outro lado, é na assembleia que são decididos os assuntos condominiais e até mesmo a forma como serão aplicadas notificações e multas, além de discutir e decidir os demais assuntos elencados na pauta, demandando maior tempo de execução. Este serviço prestado pela administradora é realizado pelos sócios proprietários da organização, e demanda além o conhecimento jurídico e o domínio acerca de informações específicas do condomínio em que será realizada a assembleia.

Ademais, a administradora acredita ter um bom desempenho na realização das atividades realizadas no âmbito legal tendo em vista que aquilo que não se obtém conhecimento é recorrido a manuais, às próprias decisões dos tribunais, buscando garantia em todas as informações que são repassadas aos condomínios. Por isso a opção de registrar todas as informações via e-mail, para casos de eventuais comprovações.

4.2.2 Gestão de pessoas

Conforme tratado no tópico 4.1 a organização possui apenas 4 funcionários, os sócios gerente e o Auxiliar Administrativo II trabalhando em período integral e a colaboradora Auxiliar Administrativo I trabalhando meio período.

Nesse sentido, se encontram alocados basicamente à dois setores manutenção e financeiro, cada um contando com duas pessoas, ou seja, no setor de manutenção o sócio proprietário majoritário e o auxiliar administrativo II e na área financeira a sócia proprietária minoritária e auxiliar administrativo I. Todavia, todos dentro da organização executam todas as funções, e embora seja pouco utilizada a área jurídica também está sob conhecimento de todos os colaboradores.

Além disso, a pessoa ligada a parte de propostas de orçamentos para novos serviços de administração, por serem de menor amplitude, se reporta ao sócio proprietário da empresa. Vale salientar que a empresa não possui um departamento especial para negociações, não contando com propaganda ou outros instrumentos, e a divulgação de seu serviço para atrair novos clientes

ocorre apenas “boca a boca”. O único item utilizado pela empresa é o site que contém informações sobre a organização e que também permite a solicitação de proposta de administração condominial.

Além disso, a Administradora “A” conta com dois terceirizados a se tratar da contabilidade e o entregador de documentos que exerce serviços de entregas de boletos e notificações nos condomínios, de acordo com as solicitações da organização (ver Figura 8). O gestor foi questionado se na empresa há a presença de departamento pessoal, todavia por se tratar de uma empresa pequena a mesma não conta com um departamento específico, ficando a cargo da sócia proprietária os cuidados acerca destes assuntos.

Quando indagado sobre os prestadores de serviços o gestor destacou que estes possuem ligação direta apenas com o condomínio ficando a administradora responsável apenas por repassar ao prestador a solicitação de serviço e, posteriormente à sua realização, efetuar o pagamento através da conta do condomínio.

Diante do exposto, o gestor foi questionado a respeito do atendimento às necessidades e este destacou que apesar das áreas organizacionais atenderem às demandas dos condomínios, a empresa enfrenta grandes problemas quanto a depender de vários terceiros. Isto ocorre em virtude que a empresa possui um cronograma organizacional onde são elencadas as atividades dada sua prioridade, contudo o surgimento de solicitações “emergenciais” fazem com que estas atividades necessitem ser replanejadas o que pode fazer com que a pessoa que tenha solicitado a atividade antecipadamente não a receba conforme acordado, causando a sua insatisfação em virtude desta eventualidade.

Além disso, o gestor destaca que apesar de as áreas também atenderem às solicitações condominiais dentro da perspectiva considerada adequada pela organização, há a necessidade de mais tempo para executar as atividades do setor financeiro. Isso ocorre em virtude de que a funcionária que atua neste setor trabalha apenas meio período, passando a trabalhar em período integral, a empresa visualiza que essa demanda vai ser melhor atendida. Isto se efetivando, não haverá, no momento, necessidade de contratação de pessoal, conforme evidenciou a organização.

Enquanto isso, o setor de manutenção apresenta maiores fluxos que são no início da semana - a se tratar da segunda, terça e quarta -, na quinta e sexta o fluxo é menor, pois se encaminha ao encerramento das solicitações. Isto se justifica, em razão de que quem requer a realização deste serviço já sabe que será difícil ser atendido ainda na semana pelas empresas prestadoras do serviço.

Ademais, a respeito da influência do porte condomínio a empresa afirmou que é perceptível tanto na manutenção quanto no financeiro, pois quanto mais detalhes têm um prédio (piscina, academia, jardim, área social, etc.) maior será a quantidade de manutenção a ser realizada se comparado a um mais básico. Esta percepção foi ao encontro das informações obtidas com os colaboradores da organização no tempo de execução das atividades, que apresentou maiores variações nos condomínios de porte grande.

4.2.3 Gestão financeira

O entendimento da gestão financeira permite visualizar grande parte dos serviços realizados pela organização e, em primeiro momento, se buscou identificar os serviços realizados na gestão financeira e a relação destas esforços de gestão.

A obtenção de informações acerca dos recursos envolvidos no processos de administrar condomínios além de se caracterizar por necessidades estruturais é item que compõe a formação de preço. Assim sendo, o gestor foi questionado a respeito dos itens que formam esta concepção e este destacou que por se tratar de serviços, a realização das referidas atividades demandam tempo, pessoal e material de escritório, não demandando conhecimentos específicos, apenas o entendimento dos processos.

A empresa ainda destaca que, especialmente para a área financeira, já optou-se pela contratação de colaborador que tivesse afinidade com a área seja através de formação em andamento ou experiência. Desta maneira, a organização acredita estar atendendo adequadamente as necessidades da área financeira, tanto dos condomínios quanto da empresa.

Assim como nas demais relações é perceptível a influência do porte sobre a realização dos serviços na parte financeira, todavia alguns serviços demandam o mesmo tempo de execução, tendo em vista que necessitam dos mesmos processos para serem efetuados.

4.3 DIMENSÃO 2: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

No estudo da estrutura organizacional, a hierarquia não se tornou atraente à realização deste estudo de caso e, por isso, foram consideradas apenas as categorias de análise comunicação e processos.

4.3.1 Comunicação

Conforme salientam Prevé, Moritz e Pereira (2010), é por intermédio da comunicação que os indivíduos constituintes de uma organização realizam a troca de informações, estruturam a compreensão a respeito de determinada questão, coordenam atividades, exercem influência e também se socializam.

Assim sendo, o gestor da organização foi questionado a respeito dos meios de comunicação utilizados pela administradora, onde foram destacados o uso de telefone e e-mail. Além disso, a empresa conta também com um plantão para emergências que fica a cargo, na maioria das vezes, com o funcionário auxiliar administrativo de manutenção que recebe para desempenhar esta função. Caso contrário o mesmo fica com os proprietários da organização, não tendo incidência sobre os seus recebimentos.

Neste sentido, buscou-se compreender como funciona a comunicação entre a empresa e seus clientes, na perspectiva do melhor entendimento da funcionalidade deste serviço. Conforme relato do Gestor, a comunicação entre o condomínio e a administradora ocorre quando “o síndico ou o morador solicita via e-mail a realização de um serviço, nós buscamos os orçamentos, encaminhamos para o síndico, ele autoriza e então é dada sequência à execução do serviço”.

Em relação a isso, a empresa ainda destacou que este contato é realizado na maioria das vezes via e-mail para que fique registrada a solicitação do serviço seja de manutenção ou financeiro, mas também é feito via telefone em caso de manutenções rotineiras ou solicitações financeiras que posteriormente sejam enviadas via e-mail.

Na categoria de análise em questão, também foi investigado a influência do porte do condomínio tornando perceptível sua ação apenas no maior fluxo de informação através da realização de telefonemas, mas a empresa destaca que há preferência por tratar os assuntos via e-mail. Todavia, em se tratando do e-mail, quanto maior o porte do condomínio maior o tempo do colaborador a ser destinado a responde-los.

Atualmente a empresa não conta com um sistema específico ou uma plataforma que conecte a administradora com os condomínios gerenciados e considera adequado os meios adotados, pois atendem as demandas. Mas destacam que um dos problemas é a resistência ao envio do e-mail, seja por otimizar tempo ao falar por telefone seja por não colocar no papel as suas solicitações.

Quando indagado da realização de *feedback* do serviço, a empresa destacou que é feito através de comunicação direta com o síndico e a comunicação entre síndico e condôminos varia

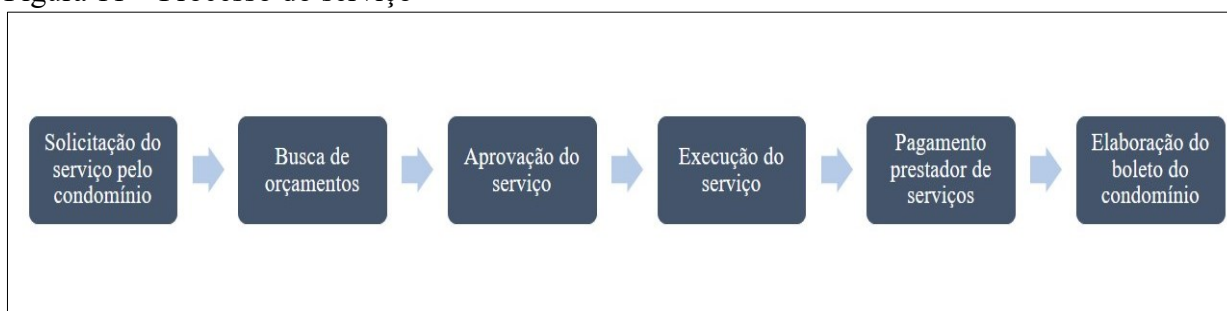
da gestão de cada síndico tendo em vista que alguns preferem manter os moradores informados de tudo que acontece e outros, não. Todavia, grande parte dos condomínios hoje possui grupos de whatsapp entre os moradores, com isso o síndico recebe da administradora o retorno do serviço e ele mesmo comunica a todos através do grupo.

4.3.2 Processos

Uma organização é constituída por processos, pois são eles que demonstram a maneira como determinada atividade será realizada e quais agentes encontram-se envolvidos. Neste âmbito, Prevé, Moritz e Pereira (2010) destacam que se a organização apresenta seus processos estruturados em fluxos este acaba se tornando um importante meio para a identificação de valores que irão se desdobrar por todas as tarefas, atividades e processos, contribuindo assim à tomada de decisão.

Assim sendo, esta categoria de análise procurou evidenciar os processos organizacionais realizados pela Administradora de Condomínios “A”. Conforme pode ser visualizado na figura abaixo, o processo tem seu início com a solicitação do serviço pelo síndico ou condôminos, como passo seguinte há a busca de orçamentos pela administradora para que posteriormente estes orçamentos sejam encaminhados aos síndicos dos condomínios para aprovação. Feito isso, o serviço é executado e então gera-se o boleto para pagamento do prestador de serviços, que é encaminhado à administradora – órgão responsável por efetuar o pagamento, o lançamento da conta e o arquivo do boleto, como na Figura 11.

Figura 11 – Processo do serviço



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Além destas atividades elencadas na figura existem outras secundárias e que são necessárias e complementares à realização destes serviços. Este processo é a base para a elaboração dos demonstrativos mensais que se reporta ao instrumento que contém as despesas

mensais e demais investimentos realizados no condomínio e que gerará os boletos a serem pagos pelos condôminos. Posteriormente, tem-se a conferência de inadimplência e a cobrança daqueles que não cumpriram o pagamento do condomínio dentro do prazo estabelecido.

Neste sentido, identificou-se os colaboradores envolvidos na realização destas atividades e sobre a interferência do porte sobre as mesmas, destaca o gestor que estão alocados todos os funcionários da organização, sendo dois que resolvem as atividades de manutenção e duas que efetuam os serviços da área financeira, conforme tratado anteriormente. E, de todos os itens citados há a influência do porte do condomínio, dada as suas proporções que demandam a destinação de mais tempo e recursos.

Com isso também foi investigado casos de alterações de datas ou na forma de realização de algum serviço, sendo verificado que devido a estas alterações há a necessidade de novos agendamentos e o retrabalho de contatar empresas novamente envolvendo recursos de tempo, pessoal, material de escritório, telefone e combustível. Este último item compete ao deslocamento até o condomínio, mas dependendo de qual é o problema ou serviço, muitas vezes para otimizar tempo a empresa utiliza de serviços de motoboy e, em outros casos, faz uso de veículo próprio.

4.4 DIMENSÃO 3: FORMAÇÃO DE PREÇO DO SERVIÇO

Com o intuito de compreender a forma de estabelecer preço, foram identificados os meios utilizados pela empresa para esta definição. Desse modo, questionou-se o gestor a respeito de a empresa possuir alguma política de estabelecimento de preço e o mesmo ressaltou que não conta com nenhuma sistemática, apenas segue uma média interna da organização e a compara com o preço de mercado. Assim sendo, também foram evidenciados os dados solicitados pela organização no momento de elaborar o orçamento de prestação do serviço de administração condominial e estes competem a:

- a) Endereço do condomínio;
- b) Se possui CNPJ;
- c) Quantidade de apartamentos;
- d) Áreas comuns que o condomínio possui (salão de festas, piscina, *playground*, jardim, academia, etc.).

A partir destas informações o gestor desloca-se até condomínio para verificar o edifício quanto a sua estrutura e também tomar conhecimento a respeito de sua localização. E é

considerando estes aspectos e comparando o condomínio com os que já são administrados pela empresa que o sócio proprietário elabora a sua proposta de administração.

Por meio da estrutura já existente, a verificação dos serviços permitiu visualizar também o tempo necessário para realizar os serviços ofertados pela Administradora “A”.

Sobreleva notar que são apenas 9 condomínios considerados nesta identificação, correspondendo aos selecionados na amostra e, considerando os condomínios em sua totalidade, o tempo de execução assume maiores proporções.

4.4.1 Descrição dos objetos da amostra

Conforme tratado no capítulo 3, os condomínios selecionados na amostra foram separados de acordo com o seu porte, conforme pode ser visualizado no Quadro 12.

Quadro 12 – Perfil dos condomínios

Identificação	Nº de apartamentos	Blocos	Localização ¹	Síndico	Subsíncico	Conselho consultivo
P1	6	-	1,4 km	1	1	Sim
P2	12	-	2,3 km	1	1	-
P3	12	-	3,1 km	1	1	-
M1	28	-	300 m	1	1	Sim
M2	17	-	2,0 km	1	1	-
M3	28	-	550 m	1	1	-
G1	40	-	1,3 km	1	1	Sim
G2	84	3	3,1 km	1	3 ²	-
G3	170	2	2,6 km	1	1	Sim

¹Distância aproximada do condomínio até a administradora;
²Um subsíncico cada bloco que atua com o respectivo síndico do bloco.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

4.4.2 Entendimento do serviço: esforços de gestão e tempos

A identificação dos esforços de gestão aplicados pela administradora foi possível através da aplicação da planilha preenchida pelos colaboradores da organização, e a verificação do processo de gestão pela Administradora “A” ocorreu por meio da entrevista aplicada com o gestor. A planilha tinha por objetivo identificar além dos esforços aplicados, o tempo destinado à sua execução e a frequência com que são realizados.

Além disso, verificou-se também como o porte exerce influência sobre estes esforços, permitindo identificar o tempo mensal de cada esforço utilizado a cada um dos condomínios constituintes da amostra, sendo que nas atividades em que o porte não exerce impacto o tempo

prevaleceu o mesmo para ambos os condomínios. Deste modo, os tipos de serviços já executados pela administradora foram tabulados atribuindo-se códigos, na perspectiva de facilitar a sua menção, conforme Quadro 13.

Quadro 13 – Esforços de gestão da Administradora “A”

Código	Esforço de gestão
S1	Salvar extratos
S2	Fazer prestação de contas
S3	Fazer demonstrativo mensal
S4	Fazer demonstrativos individuais
S5	Calcular despesas bancárias
S6	Atualizar inadimplência
S7	Cobrar inadimplência
S8	Emitir Celesc e Casan
S9	Fazer conferência de pagamento Celesc e Casan
S10	Separar contas (por condomínio e data de vencimento)
S11	Conferir notas que contenham imposto
S12	Emitir DARF
S13	Conferir impostos pagos e tirar cópia para arquivar
S14	Atualizar inadimplência para anexar com as prestações
S15	Fazer relatório de recebimento de títulos condominiais
S16	Recebimento de contas a pagar
S17	Pagamentos de contas dos condomínios e da administradora
S18	Recebimento das despesas mensais do condomínio
S19	Rateio das contas mensais do condomínio que vão gerar os boletos e DRES
S20	Revisão e envio de DREs mensais para os síndicos
S21	Resolver problemas bancários
S22	Organizar documentação da parte financeira
S23	Revisão e aprovação de listagem de inadimplência para envio das cobranças
S24	Atendimento ao público para assuntos específicos
S25	Alteração cadastral de condomínios em empresas, órgãos fornecedores, receita federal e instituições bancárias
S26	Lançar leitura de gás
S27	Solicitação de orçamento e envio para aprovação do síndico
S28	Atendimento telefônico
S29	Atendimento pessoal
S30	Conferência e organização de boletos de condomínio para envio
S31	Separar contas para lançar
S32	Lançar contas no livro caixa do condomínio
S33	Arquivar contas lançadas na pasta do condomínio
S34	Verificação agendamentos salão de festas e mudanças
S35	Leitura de atas para dar encaminhamento ao que foi decidido

S9	1		x	2	2	2	2	2	2	2	2	2
S10	1		x	2	2	2	2	2	2	2	2	2
S11	2	x		2	2	2	5	5	5	5	5	0
S12	2		x	0	0	0	5	5	5	5	5	0
S13	2		x	0	0	0	5	5	5	5	5	0
S14	1	x		5	5	5	8	8	8	10	10	10
S15	1	x		0	0	0	0	0	0	0	0	60
S16	3		x	5	5	5	5	5	5	5	5	5
S17	3	x		10	10	10	12	12	12	15	15	15
S18	1		x	5	5	5	5	5	5	5	5	5
S19	1	x		10	10	10	15	10	20	15	20	30
S20	1		x	10	10	10	10	10	10	10	10	10
S21	1		x	10	10	10	10	10	10	10	10	10
S22	5		x	5	5	5	5	5	5	5	5	5
S23	1	x		10	2	5	10	10	5	10	20	15
S24	2	x		15	15	15	20	20	20	25	25	25
S25	1		x	10	10	10	10	10	10	10	10	10
S26	1	x		5	5	5	7	7	7	10	10	10
S27	2	x		5	5	5	8	5	10	10	15	15
S28	10	x		2	2	2	5	5	5	5	8	8
S29	10	x		5	5	5	5	5	5	5	8	10
S30	1	x		3	3	3	5	4	8	8	12	15
S31	3	x		4	3	3	5	5	8	8	10	10
S32	3	x		4	4	4	6	7	8	8	10	10
S33	3	x		5	5	5	8	9	10	10	10	10
S34	5		x	2	2	2	2	2	2	2	2	2
S35	2	x		5	5	5	7	7	10	10	10	10
S36	1		x	10	10	10	10	10	10	10	10	10
S37	3		x	3	3	3	3	3	3	3	3	3
S38	2	x		3	4	3	2	2	5	5	8	8
S39	10	x		2	2	2	2	4	5	5	5	5
S40	1	x		20	20	20	25	20	20	30	30	27
S41	1		x	15	15	15	15	15	15	15	15	15
S42	2		x	5	5	5	5	5	5	5	5	5
S43	1		x	0	0	10	0	15	10	15	0	25
S44	2		x	5	5	5	5	5	5	5	5	5
S45	1	x		5	3	5	20	5	20	30	50	60
S46	1	x		2	2	2	10	5	10	15	25	40
S47	2	x		5	5	5	10	10	15	20	25	30
S48	10		x	5	5	5	5	5	5	5	5	5
S49	2		x	5	5	5	5	5	5	5	5	5
S50	1	x		20	20	20	30	30	30	40	40	40

S51	1		x	60	60	60	60	60	60	60	60	60
-----	---	--	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

As funções dos colaboradores atingiu a marca de 51 esforços de gestão. Entretanto, ressalta-se que algumas atividades relatadas se repetiram fazendo com que fossem agrupadas, ou seja, as quantidades de tempo desses esforços foram somadas para que equivalessem ao total de minuto mensal aplicado àquele esforço de gestão a determinado condomínio.

Esta situação se aplica as seguintes atividades:

- (S17) Pagamento de contas dos condomínios e da administradora: repetição entre duas colaboradoras;
- (S40) Participação em assembleias: citado pelos dois sócios;
- (S48) Responder e-mails: mencionado por três colaboradores;
- (S51) Tomada de decisão tanto para os condomínios junto ao síndico como também entre os sócios: repetição entre os dois sócios.

Nesse sentido, se solicitou aos colaboradores que registrassem no campo “Observações” da planilha de controle de tempo, ressalvas quanto a não realização de alguma atividade para determinado condomínio, por exemplo.

Partindo disso, houveram 5 esforços de gestão que apresentaram lacunas em seu preenchimento, ou seja, não representaram impacto sobre algum dos condomínios selecionados e que foram justificadas. As atividades correspondem a S4, S11, S13, S14 e S15.

A atividade S4 “Fazer demonstrativos individuais” se reporta aos demonstrativos enviados aos condôminos respectivo ao seu apartamento. A administradora encaminha mensalmente – junto aos boletos – os demonstrativos contendo as informações sobre todos os apartamentos, todavia alguns condomínios optam pela alternativa de receber além do demonstrativo geral, o individual (condomínio G3).

Já no que se refere às atividades S11 “Conferir notas que contenham impostos”, S12 “Emitir DARF” e S13 “Conferir impostos pagos e tirar cópia para arquivar” podem ser explicados conjuntamente. Para o condomínio G3 não é executada nenhuma dessas atividades, pois a contabilidade terceirizada pelo condomínio as efetua após a administradora entregar as notas do mês. Por outro lado, a atividade S11 é executada para os condomínios P1, P2 e P3 apenas para fins de verificação, pois estes não contam com notas que possuam impostos, o que exclui automaticamente as atividades S12 e S13.

Enquanto isso, a atividade S15 “Fazer relatório de recebimento de títulos condominiais” é realizada apenas para o condomínio G3 devido solicitação do mesmo para compor a prestação de contas mensal.

Ao se reportar às atividades “Compra de materiais e suprimentos para o escritório” e “Responsável pelo RH da empresa”, não foram distribuídos tempo à sua execução sobre os condomínios. Com isso estes dois esforços de gestão foram removidos do cálculo do impacto sobre o custo, tendo em vista que as mesmas já encontram-se alocadas indiretamente nas necessidades estruturais e necessidade de pessoal.

Já o esforço S43 “Acompanhamento recarga de gás nos condomínios” é executado para os condomínios P3, M2, G1 e G3, pois nos outros condomínios as próprias empresas de gás retiram a chave na administradora para efetuar a recarga. Esta atividade também é decorrente, em alguns casos, da solicitação do síndico do condomínio. Conforme verificado, foi atribuído a este esforço a não influência em virtude do porte, contudo pode se perceber que o tempo varia de um condomínio para outro, isso se justifica em virtude da sua localização que acaba gerando um tempo maior.

Com as informações preenchidas, os dados foram tabulados em planilhas do excel.xls de modo a compor, posteriormente, a formação do custo do serviço.

4.4.3 Identificação dos custos

Com os esforços de gestão e o tempo de execução identificados, foi então solicitado à organização o acesso aos seus gastos. O período determinado foi de junho/2016 a maio/2017 e por meio da análise documental, obteve-se as informações referente a todos os valores incorridos nesse período (Apêndice A). Após a obtenção destes dados, o passo que sucedeu foi a transformação do tempo trabalhado pelos colaboradores em minutos, para que no momento de se calcular os valores aplicados para prestar um serviço este se obtivesse em custo/minuto.

4.4.3.1 Gastos com mão de obra

Considerando toda disponibilidade de tempo e os serviços existentes é possível que existam espaços de tempo sem trabalho, ou seja, resultam em ociosidade que não está absorvida neste custo encontrado. Logo, considerando que a funcionária Auxiliar Administrativo I trabalha meio período, tem-se o exposto no Quadro 14.

Quadro 14 – Tempo trabalhado por cada colaborador

Colaborador	Tempo trabalhado em hs/dia		Transformação em minutos/dia	Total em minutos/mês
	Horas	Minutos		
Auxiliar administrativo I	4	15	255	5100
Sócia	7	15	435	8700
Auxiliar administrativo II	7	15	435	8700
Sócio	7	15	435	8700
Horas extras				3523
TOTAL COM HORA EXTRA				34723
TOTAL SEM HORA EXTRA				31200

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O tempo total equivale a soma de todos os minutos trabalhados por todos os colaboradores no período de um mês, multiplicado pela quantidade de dias trabalhados mensalmente, neste caso, 20 dias. Este total de dias foi levado em consideração tendo em vista a jornada de trabalho, que é de segunda a sexta.

Ao se considerar os salários apresentados pela organização se identificaram variações que, apesar de não se ter conhecimento se deduziram como horas extras. Com essas variações sendo identificadas nos salários dos dois Auxiliares Administrativos se calculou as horas trabalhadas a mais, possivelmente presentes na remuneração. Com isso, o cálculo iniciou com a multiplicação dos salários individuais (R\$700,00 e R\$1.300,88) por 12 meses resultando em R\$8.400,00 e R\$15.610,56, respectivamente. Assim, se subtraiu os dois totais do somatório anual com o excedente R\$9.214,48 e R\$ 20.926,59, resultando em R\$ 814,48 e R\$ 5316,03. Estes dois últimos valores foram somados aos R\$ 24.010,56 resultantes dos dois salários anuais sem excedentes. Assim, este resultado (R\$ 30.141,07) foi multiplicado pela soma dos tempos dos colaboradores, sem horas extras, no período de um ano, sendo dividido pela soma dos salários anuais sem excedentes. Deste modo, se subtraiu esse valor dos minutos normais trabalhados, obtendo a quantia de 3523 minutos de horas extras mensais. Em suma, foi calculado o valor excedente do salário normal e deste excedente foi calculada a proporção em minutos extras.

Para um melhor entendimento do cálculo do custo médio, as despesas foram separadas em necessidades de estrutura e necessidades de pessoal. A soma dos salários dos 4 colaboradores em cada um dos meses foi dividida pela quantidade total de minutos trabalhados

por todos eles (34723), considerando horas extras, gerando um custo/minuto da remuneração anual de R\$ 0,14721. Isto se justifica, pois não há nenhuma atividade que só consiga ser realizada por uma determinada pessoa e que, portanto, seu tempo poderia custar mais caro. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 3.

Tabela 3 – Média mensal e anual do custo/minuto da remuneração dos colaboradores

Colaborador	Jun/2016 \$	Jul/2016 \$	Ago/2016 \$	Set/2016 \$	Out/2016 \$	Nov/2016 \$
Auxiliar administrativo I	700,00	700,00	758,87	700,00	700,00	700,00
Sócia proprietária	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00
Auxiliar administrativo II	1514,75	1560,50	1578,00	1403,00	1543,00	1604,25
Sócio proprietário	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00
TOTAL	4.814,75	4.860,50	4.936,87	4.703,00	4.843,00	4.904,25
Custo/minuto remuneração	0,13866	0,13998	0,14218	0,13544	0,13947	0,14124
Colaborador	Dez/2016 \$	Jan/2017 \$	Fev/2017 \$	Mar/2017 \$	Abr/2017 \$	Mai/2017 \$
Auxiliar administrativo I	1202,78	459,00	856,11	885,00	802,72	750,00
Sócia proprietária	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00
Auxiliar administrativo II	4114,46	1035,00	1513,50	1534,25	1814,47	1711,41
Sócio proprietário	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00
TOTAL	7.917,24	4.094,00	4.969,61	5.019,25	5.217,19	5.061,41
Custo/minuto remuneração	0,22801	0,11790	0,14312	0,14455	0,15025	0,14576
Média anual do custo/minuto= 0,14721						

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Diante do exposto na Tabela 3, o pró-labore dos sócios apresenta um baixo valor não correspondendo a um custo de oportunidade adequado ao contexto dos proprietários tendo em vista o tempo de existência da organização, de 7 anos. Além disso, se pode destacar que até mesmo o salário do Auxiliar Administrativo II se encontra acima dos pró-labores.

4.4.3.2 Demais gastos estruturais

Em seguida, os demais gastos gerados pela organização foram divididos individualmente pelos minutos trabalhados em um mês, gerando um custo/minuto mensal para cada gasto (Apêndice B). Para se exemplificar, o gasto com Contabilidade do mês de junho/2016 totalizou R\$280,00 e, portanto, foi dividido pelos 34723 minutos para que se obtivesse o seu

custo/minuto mensal de R\$ 0,00806. Entretanto, a Tabela 4 é resultante dos cálculos mensais e expõe de maneira sintetizada o custo/minuto anual para cada gasto realizado pela empresa.

Tabela 4 – Média do custo/minuto anual dos gastos da Administradora “A”

Gasto	Média anual	Gasto	Média anual
Contabilidade	0,01009	GPS INSS	0,01096
Tele-entregas	0,00607	Manutenção site	0,00165
Leitura de gás	0,01111	Locação de impressoras	0,00593
Telefone fixo e internet	0,00958	Acic- associada	0,00123
Telefone móvel	0,00676	Combustível	0,01194
Aluguel	0,02592	Materiais de escritório	0,00664
Água	0,00169	Despesas extras	0,02036
IPTU	0,00192	Depreciação veículo	0,00960
Energia	0,00425	Depreciação móveis	0,00360
Imposto	0,01266	Depreciação computadores	0,00048

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quanto à especificação das despesas extras não se obteve conhecimento, pois a empresa não abriu mais informações sobre a sua origem não permitindo que fossem atribuídas constatações a estas.

4.4.4 O processo de formação do custo

Apesar de não ser o foco do trabalho, o presente estudo se embasou na lógica do custeio por absorção integral proporcional aos tempos para que se conseguisse efetuar o custo de cada esforço de gestão. Isso se justifica, pois partiu do pressuposto de que todos os serviços são executados contando com a mesma estrutura dos custos/minutos, que seriam atribuídos a todos os serviços utilizadores de determinados gastos.

Com isso, os esforços de gestão foram lançados em uma planilha para que se pudesse assinalar o uso da remuneração e dos gastos utilizados à realização de S1 a S51 (Apêndice C). Nesse sentido, os gastos foram relacionados com os esforços de acordo com o seu uso. Despesas que são fixas para a Organização e que independentemente da atividade ser realizada ou não, foram aplicadas de S1 a S51. As demais foram atribuídas conforme a especificidade do esforço.

Posterior a isso, as células preenchidas com “X” receberam os valores de acordo com os gastos aplicados, respeitando a lógica mensal para obtenção do custo/minuto anual. Quanto à remuneração esta foi aplicada diretamente a todos os esforços tendo em vista que há a necessidade de pessoal para a execução de todas as funções.

Com isso, a Tabela 5 apresenta, em síntese, uma relação média anual do custo/minuto dos gastos realizados pela Administradora “A”. Esta média, resulta da divisão dos gastos mensais pelo tempo trabalhado no mês (34723) considerando as horas extras, chegando ao total anual, conforme pode ser percebido.

Tabela 5 – Média anual do custo/minuto dos gastos

Remuneração	Contabilidade	Tele-entrega	Leitura de gás	
7,50787	0,51455	0,30958	0,56636	
Telefone fixo e internet	Telefone móvel	Aluguel	Água	
0,48833	0,06703	1,32187	0,08622	
IPTU	Energia	Imposto	GPS INSS	
0,09792	0,21677	0,64575	0,55885	
Manutenção do site	Locação de impressoras	ACIC	Combustível	
0,08421	0,30220	0,06267	0,05970	
Material de escritório	Despesas extras	Depreciação veículo	Depreciação móveis	Depreciação computadores
0,258778	1,038470	0,047998	0,172794	0,020119

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A Tabela 6 segue a mesma lógica, contudo resulta da média anual dos serviços considerando todos os gastos envolvidos à sua execução. Em caso de uma nova solicitação para administração condominial, a Administradora “A” pode verificar quais esforços de gestão serão aplicados àquele condomínio, de modo a formar um custo adequado aos serviços que serão realmente prestados.

Tabela 6 – Média anual do custo/minuto dos serviços

Código	Média dos serviços	Código	Média dos serviços	Código	Média dos serviços
S1	0,27470	S18	0,28085	S35	0,28133
S2	0,28133	S19	0,28133	S36	0,29091
S3	0,28133	S20	0,28133	S37	0,29091
S4	0,28133	S21	0,30581	S38	0,28133
S5	0,28133	S22	0,28133	S39	0,28133
S6	0,28133	S23	0,28133	S40	0,30287
S7	0,27470	S24	0,28379	S41	0,28133
S8	0,28133	S25	0,28423	S42	0,28133
S9	0,28133	S26	0,29927	S43	0,29216

S10	0,28085	S27	0,29091	S44	0,28133
S11	0,28133	S28	0,28379	S45	0,28133
S12	0,28133	S29	0,27422	S46	0,28133
S13	0,28133	S30	0,28133	S47	0,29216
S14	0,28133	S31	0,28133	S48	0,27470
S15	0,28133	S32	0,28133	S49	0,28133
S16	0,28085	S33	0,28133	S50	0,27422
S17	0,28133	S34	0,28133	S51	0,27470

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Esta sequência, condicionou a etapa seguinte relativa à relação entre os custos/minuto mensais auferidos por aquelas atividades declaradas. Com isso, a relação entre os custos, o tempo e a frequência de realização de cada serviço para cada condomínio selecionado na amostra, foi a etapa que seguiu. A obtenção deste custo foi possível por meio da soma do custo/minuto da remuneração mais o custo/minuto dos gastos, multiplicando essa soma pela quantidade de tempo destinado à execução do serviço “x” para o condomínio “y”, efetuando novamente uma multiplicação, mas pela frequência de realização do esforço no mês, conforme visualizado pela fórmula abaixo:

$$\text{Custo mensal} = (\text{custo minuto remuneração} + \text{custo minuto gastos}) * \text{tempo de execução do esforço de gestão} * \text{frequência}$$

Esta relação, resultou em um custo mensal envolvido para executar os esforços de gestão para todos os condomínios selecionados na amostra, de acordo com o seu porte. Todavia, a sintetização dos custos mensais gerados pode ser visualizada na Tabela 7. Na Tabela também é possível visualizar a média anual gerada através da soma dos custos dos três condomínios de cada porte sendo dividido por 12 meses, gerando uma média anual por porte.

Tabela 7 – Custo final mensal por condomínio

CUSTO FINAL POR MÊS										
	P1	P2	P3	M1	M2	M3	G1	G2	G3	SOMA
Junho/16	R\$ 176,09	R\$ 172,94	R\$ 176,77	R\$ 225,10	R\$ 228,45	R\$ 250,30	R\$ 273,13	R\$ 352,01	R\$ 433,13	R\$ 2.287,92
Julho/16	R\$ 182,61	R\$ 179,37	R\$ 183,33	R\$ 233,70	R\$ 237,08	R\$ 259,74	R\$ 283,40	R\$ 365,14	R\$ 448,81	R\$ 2.373,18
Agosto/16	R\$ 184,38	R\$ 181,11	R\$ 185,11	R\$ 235,90	R\$ 239,35	R\$ 262,22	R\$ 286,12	R\$ 368,64	R\$ 453,17	R\$ 2.395,98
Setembro/16	R\$ 167,44	R\$ 164,44	R\$ 168,07	R\$ 214,39	R\$ 217,44	R\$ 238,44	R\$ 260,12	R\$ 335,15	R\$ 412,53	R\$ 2.178,02
Outubro/16	R\$ 160,39	R\$ 157,54	R\$ 161,07	R\$ 205,02	R\$ 208,13	R\$ 228,00	R\$ 248,87	R\$ 320,62	R\$ 394,48	R\$ 2.084,12
Novembro/16	R\$ 159,16	R\$ 156,30	R\$ 159,75	R\$ 203,58	R\$ 206,55	R\$ 226,48	R\$ 247,08	R\$ 318,47	R\$ 392,27	R\$ 2.069,63
Dezembro/16	R\$ 212,61	R\$ 208,79	R\$ 213,39	R\$ 271,81	R\$ 275,81	R\$ 302,31	R\$ 329,82	R\$ 425,18	R\$ 523,53	R\$ 2.763,25
Janeiro/17	R\$ 158,57	R\$ 155,72	R\$ 159,18	R\$ 202,78	R\$ 205,78	R\$ 225,60	R\$ 246,18	R\$ 317,24	R\$ 390,77	R\$ 2.061,81
Fevereiro/17	R\$ 161,16	R\$ 158,28	R\$ 161,81	R\$ 206,05	R\$ 209,13	R\$ 229,18	R\$ 250,11	R\$ 322,27	R\$ 396,70	R\$ 2.094,71
Março/17	R\$ 164,12	R\$ 161,17	R\$ 164,74	R\$ 209,93	R\$ 213,00	R\$ 233,58	R\$ 254,86	R\$ 328,46	R\$ 404,75	R\$ 2.134,62
Abril/17	R\$ 180,44	R\$ 177,21	R\$ 181,16	R\$ 230,69	R\$ 234,14	R\$ 256,60	R\$ 280,04	R\$ 360,85	R\$ 444,29	R\$ 2.345,43
Mai/17	R\$ 169,75	R\$ 166,71	R\$ 170,37	R\$ 217,16	R\$ 220,29	R\$ 241,46	R\$ 263,41	R\$ 339,52	R\$ 417,80	R\$ 2.206,46
TOTAL	R\$ 2.076,70	R\$ 2.039,57	R\$ 2.084,75	R\$ 2.656,10	R\$ 2.695,14	R\$ 2.953,92	R\$ 3.223,15	R\$ 4.153,55	R\$ 5.112,23	
Média anual por condomínio	R\$ 173,06	R\$ 169,96	R\$ 173,73	R\$ 221,34	R\$ 224,60	R\$ 246,16	R\$ 268,60	R\$ 346,13	R\$ 426,02	
Média anual por porte		R\$ 172,25			R\$ 230,70			R\$ 346,91		

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

4.4.5 Cálculo do ponto de equilíbrio

Com o intuito de encontrar o preço por minuto, inicialmente os gastos da organização foram separados de acordo com a sua natureza, levando em consideração o tipo de serviço prestado. Nesse sentido, foram divididos em Custo Fixo (CF), Despesa Fixa (DF), Custo Variável (CV) e Despesa Variável (DV).

A atribuição dos valores na Tabela 8 se refere a média do custo/minuto anual de cada gasto da Administradora “A” e que foram utilizados, posteriormente, à realização do cálculo do Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) e do Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE).

Tabela 8 – Classificação de custos e despesas

	CF	DF	CV	DV
Contabilidade	0,01009			
Tele-entregas	0,00607			
Leitura de gás	0,01111			
Telefone fixo e internet		0,00958		
Telefone móvel				0,00676
Aluguel		0,02592		
Água		0,00169		
IPTU		0,00192		
Energia		0,00425		
Imposto				0,01266
GPS INSS				0,01096
Manutenção site		0,00165		
Locação de impressoras		0,00593		
Acic- associada		0,00123		
Combustível			0,01194	
Materiais de escritório				0,00664
Despesas extras		0,02036		
Depreciação veículo	0,00960			
Depreciação móveis		0,00360		
Depreciação computadores	0,00048			
Salário colaboradora I	0,02211			
Salário colaborador II	0,05022			
Pró labore sócia	0,03168			
Pró labore sócio	0,04320			
TOTAL/minuto	0,18456	0,07612	0,01194	0,03701

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Após esta alocação, foi realizado o cálculo do ponto de equilíbrio contábil considerando a fórmula apresentada por Dubois, Kulpa e Souza (2009, p. 193)

$$Q = \text{Custos fixos} + \text{Despesas Fixas} / \text{Preço de venda} - \text{Custos e Despesas Variáveis}$$

Neste sentido, para este estudo foi considerado duas perspectivas. A primeira, considerando o uso de horas extras e a segunda, sem o uso das horas extras. O primeiro caso atribuiu os 34723 minutos equivalendo ao valor de Q, os custos e despesas fixas foram somados resultando em 0,26068, bem como os custos e despesas variáveis que totalizaram 0,048954. Com isso, o PEC considerando as horas extras resultou em R\$ 0,04896/minuto.

Para o PEC sem a utilização das horas extras seguiu os mesmos passos somando, inicialmente, custos e despesas fixas (0,26068) seguido da soma dos custos e despesas variáveis (0,04895). Com Q equivalendo aos 31200 minutos trabalhados mensalmente, o PEC resultou em R\$ 0,01276/minuto.

O cálculo do PEC foi utilizado para verificar o preço necessário para cobrir os 34723 minutos e os 31200, desconsiderando o retorno desejado. Considerando o Patrimônio Líquido da empresa de R\$ 75.578,14 em 31/12/2016, data do último fechamento de balanço, o cálculo do PEE se utilizou da taxa de 20% de retorno mencionada pela empresa. Desta maneira, e de acordo com Dubois, Kulpa e Souza (2009, p. 194) a fórmula do PEE se refere a:

$$Q = \text{Custos Fixos} + \text{Despesas Fixas} + \text{Retorno sobre o PL} / \text{Preço de Venda} - \text{Custos e Despesas Variáveis}$$

Assim sendo, o cálculo seguiu a mesma lógica do PEC, onde foi considerado duas perspectivas. A primeira, com o uso de horas extras e a segunda, sem o uso das horas extras. O primeiro caso considerou os 34723 minutos correspondendo ao valor de Q. Os custos e despesas fixas permaneceram em 0,26068, assim como os custos e despesas variáveis que totalizaram 0,04895. Isto posto, o PEE resultou em R\$ 0,24896. Enquanto isso, o PEE sem considerar as horas extras se utilizou 31200 minutos e do mesmo valor de custos e despesas fixas e variáveis, totalizando em um PEE de R\$ 0,46069.

Por meio dos cálculos realizados foi possível efetuar um comparativo entre o preço praticado pela Administradora “A” e o preço encontrado por intermédio da realização deste estudo. Isto pode ser visualizado na Tabela 9.

Tabela 9 – Comparação entre o preço praticado pela Administradora “A” e o preço encontrado no estudo

	P1	P2	P3
Preço praticado	R\$ 486,54	R\$ 298,99	R\$ 341,01
Preço calculado com horas extras	R\$ 89,63	R\$ 87,14	R\$ 90,62
Preço calculado sem horas extras	R\$ 165,85	R\$ 161,24	R\$ 167,69
	M1	M2	M3
Preço praticado	R\$ 605,36	R\$ 355,22	R\$ 534,34
Preço calculado com horas extras	R\$ 115,27	R\$ 112,78	R\$ 122,99
Preço calculado sem horas extras	R\$ 213,30	R\$ 208,69	R\$ 227,58
	G1	G2	G3
Preço praticado	R\$ 1.146,88	R\$ 1.252,21	R\$ 2.848,64
Preço calculado com horas extras	R\$ 139,92	R\$ 190,21	R\$ 258,30
Preço calculado sem horas extras	R\$ 258,91	R\$ 351,97	R\$ 477,96

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O preço encontrado levou em consideração o tempo em minutos destinado à realização de todos os esforços de gestão para cada condomínio multiplicado pelo preço encontrado por minuto, com e sem horas extras. É percebida a discrepância nos preços encontrados, contudo esta é oriunda dos valores repassados pela Organização, podendo também ser decorrente da baixa rentabilidade tomada como base no estudo. Entretanto, o método atende ao pressuposto de encontrar o preço do serviço praticado e um dos meios que podem ser adotados pela Empresa é uma maior taxa de retorno.

Considerar, inicialmente, os serviços realizados condiciona a etapa seguinte caracterizada pela determinação dos tempos de execução. Além de se considerar nos esforços de gestão o tempo destinado dos colaboradores, o método proporciona alocar os gastos realizados pela organização, englobando tudo o que a atividade consome. Nesse sentido, ao encontrar o preço de seu custo minuto faz com que a organização pratique um valor que além de atender as suas necessidades possa torna-lo mais competitivo no mercado. Ou seja, ela pode praticar um preço menor e mesmo assim obter retorno, propiciando a captação de novos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração condominial, assim como demais serviços, contam com diversos elementos constituintes do seu processo e levá-los em consideração é fundamental para que as organizações percebam a aplicação de seus esforços e como estes estão ou não atendendo suas necessidades.

Sendo assim, é interessante que as organizações também visualizem estes itens no seu preço, como uma forma de estratégia da organização, para que possa expandir seus negócios e garantir um retorno condizente à sua realidade.

Diante do exposto nesta pesquisa, foi possível concluir que a estrutura consiste em uma composição a partir das necessidades de serviços e este conjunto estabelece os parâmetros à formação de preço com base em suas demandas estruturais. Além disso, se verificou a possibilidade de realizar esta análise em casos já existentes, apenas considerando o processo de forma inversa, através de uma estrutura estabelecida e dos serviços já executados.

Nesse sentido, identificou-se que em administradoras de condomínios a gestão legal, gestão de pessoas e gestão financeira são itens centralizadores e, em virtude disso, seus esforços de gestão se encontram embasados na coordenação deste grupo. Além disso, verificou-se que a comunicação e processos são elementos que possuem destaque na composição estrutural da organização em estudo.

Ademais, com a realização do caso foi possível perceber a ausência de uma política de formação de preços de seus serviços, tendo em vista que a Administradora “A” não aplicava nenhum método de mensuração, se não comparativos internos e média de preço de mercado.

A partir desta análise, se projetou uma proposta que facilita o dimensionamento e a precificação em administradoras de condomínios. O planejamento inicial é realizado com vistas a identificar as necessidades decorrentes dos elementos presentes na gestão de condomínios. Inicialmente, foram identificados os elementos componentes da administração condominial e estrutura organizacional para que verificasse a funcionalidade da empresa em estudo.

Posterior a isto, foram encontrados os esforços de gestão, tempos e frequência de realização dos serviços junto à Organização, com base em uma amostra de nove condomínios. Com o tempo sendo o direcionador, a relação entre estes itens condicionou a formação do custo dos serviços tanto com mão de obra, quanto com os demais gastos, permitindo o cálculo do ponto de equilíbrio econômico.

Através de uma análise subjetiva dos salários e mediante a exposição do gestor, a proposta estrutural à organização verificou que, caso o aumento da carga horária da funcionária Auxiliar Administrativo I não ocorrer, há a necessidade de contratação de mais um funcionário para compor a estrutura da organização, para que se possa atender as necessidades de serviços, tendo em vista a quantia de horas extras percebidas no estudo. Esta percepção, resultou da análise de que se demandariam mais 96 horas de trabalho para atender o tempo necessário para execução dos serviços, desconsiderando a ociosidade.

Portanto, com uma metodologia de formação do preço a Administradora “A” conseguirá visualizar os impactos exercidos sobre seus custos ao contratar e ao reduzir as possíveis horas extras realizadas atualmente, tendo em vista que com mais um colaborador será possível atender mais condomínios, inclusive de grande porte, já que se apresentam poucas unidades destes. Outra via, se reporta ao aumento da carga horária da Auxiliar Administrativo I, gerando consequentemente no aumento salarial. Assim sendo, esta análise pode ser efetuada pela organização verificando a mais rentável.

Além de o estudo ter alcançado os objetivos propostos, foi possível extrair informações acerca da atuação da Administradora “A” percebendo que esta não apresenta uma análise gerencial de suas movimentações e desconhecê-las reduz a credibilidade de sua tomada de decisão. Com isso, seria oportuno à empresa direcionar atenção ao seu gerenciamento, com vistas a apresentar melhor desempenho e saber em quais pontos se encontram suas potencialidades e limitações.

5.1 LIMITAÇÕES

Em relação às limitações, se destaca que o estudo não foi capaz de aprofundar questões acerca da verificação da influência da hierarquia sobre os processos da organização, por se tratar de uma estrutura pequena. Todavia, este aspecto estrutural também deve ser analisado em estudos posteriores.

Ademais, não obter conhecimento acerca das despesas extras realizadas pela organização, não permitiu que fosse identificada sua natureza, sendo que esta poderia exercer influência sobre o cálculo do ponto de equilíbrio. Não considerar a ociosidade também foi uma limitação a este estudo, tendo em vista a incidência que exerce sobre os custos, pois para este estudo foi analisada toda a disponibilidade de tempo, sem considerar os espaços de tempo sem trabalho.

Por fim, conforme já salientado na análise dos dados, o estudo partiu de uma organização já constituída comprometendo o dimensionamento estrutural por não propor uma estrutura gerada das necessidades de serviços, mas sim ter resultado como a última parte do estudo de caso.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Por fim, se sugere que novos estudos sejam realizados na área tendo em vista a tímida presença de pesquisa de Administração no campo da prestação de serviços de administração condominial. Além disso, a realização de estudos que permitam a sua generalização, torna possível a inferência destes achados para outras situações que desejam ser analisadas.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ASSOCIAÇÃO DAS ADMINISTRADORAS DE BENS, IMÓVEIS E CONDOMÍNIOS DE SÃO PAULO (AABIC). **Boletim informativo especial**. Disponível em: <<http://www.aabic.com.br/manuais/>>. Acesso em: 10 set. 2016.

AZEVEDO, Osmar Reis; SENNE, Silvio Helder Lencioni. **Obrigações fiscais das entidades sem fins lucrativos e sociedades cooperativas: inclui tratamento tributário para cooperativas; condomínios; instituições de ensino superior e ONGs**. São Paulo: IOB Thomson, 2006.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2012

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. **Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964**. Presidência da República Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4591.htm>. Acesso em: 25 ago. 2016.

BRASIL. **Lei nº 6.015, de 31 de dezembro de 1973**. Presidência da República Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos. Dispõe sobre os registros públicos, e dá outras providências. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6015original.htm>. Acesso em: 21 out. 2016.

BRASIL. **Lei nº 8.245, de 18 de outubro de 1991**. Presidência da República Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos. Dispõe sobre as locações dos imóveis urbanos e os procedimentos a elas pertinentes. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18245.htm>. Acesso em: 21 out. 2016.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Presidência da República Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos. Institui o código civil. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 25 ago. 2016.

BRASIL. **Lei nº 10.931, de 02 de agosto de 2004**. Presidência da República Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos. Dispõe sobre o patrimônio de afetação de incorporações imobiliárias, Letra de Crédito Imobiliário, Cédula de Crédito Imobiliário, Cédula de Crédito Bancário, altera o Decreto-Lei nº 911, de 1º de outubro de 1969, as Leis nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, nº 4.728, de 14 de julho de 1965, e nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, e dá outras providências. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.931.htm>. Acesso em 21 out. 2016.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARNEIRO, José Henrique Domingues. **Roteiro de informações gerenciais para administração condominial baseado no perfil dos síndicos e administradores**. 2004. 77 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/88196>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

CARVALHO, Antônio José Ferreira. **O condomínio na prática**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade Gerencial: novas práticas contábeis para a gestão de negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

COELHO, José Fernando Lutz. **Condomínio edilício: Teoria e prática**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2006. 216 p.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **III Jornada de Direito Civil**. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.cjf.jus.br/revista/enunciados/enunciados.htm>>. Acesso em: 12 out. 2016.

CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA DE SANTA CATARINA. **Manual do síndico: Manutenção predial**. 2. ed. Florianópolis, 2012. Disponível em: <<http://www.crea-sc.org.br/portal/index.php?cmd=guia-manuais-formularios#ancora71>>. Acesso em: 02 out. 2016.

CUNHA, Anderson Silveira da. **Administração de Condomínios: estudo em um condomínio catarinense**. 2010. 85 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/120834>>. Acesso em: 18 out. 2016.

CRUZ, June Alisson Westarb et al. **Formação de preços: Mercado e estrutura de custos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2010.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução Harue Ohara Avritcher; revisão técnica Denis Forte. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391 p. ISBN 8570018746.

DOMINGUES, Olga Graciela Diaz et al. Gestão de capital de giro e formação de preço de venda praticado pelas micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 9, n. 1, p.77-96, jan./jun. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/8558>>. Acesso em: 25 maio 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. Tradução: Carlos A. Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de custos e formação de preços: Conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990-1994. 138 p.: ISBN 85-224-0501-8.

FELICIANO, Priscila Pâmela dos Santos; LEAL, Edvalda Araújo. A utilização da informação contábil gerencial na gestão de condomínios: um estudo com os síndicos. **Contexto**, Porto Alegre, v. 12, n. 22, p.119-129, 2º semestre de 2012. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/30806/pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2016.

FERRONATO, Airto João. **Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas: sobrevivência e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FOGO FILHO, José Ernesto. **Administração de condomínios recém instalados: diretrizes para implantação do sistema de gestão técnica e operacional**. 2015. 151 f. Monografia (Especialização) - Curso de MBA em Gerenciamento de Facilidades, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://poli-integra.poli.usp.br/library/pdfs/e25b1dfcb32d4eaf03e83dc354e3203b.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2016.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

GASPARY, Eliana. **A influência da estrutura organizacional no desenvolvimento de um ambiente interno de inovação: Um estudo de caso na 3M do Brasil**. 2014. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/tede//tde_arquivos/2/TDE-2014-12-02T205436Z-5758/Publico/GASPARY, ELIANA.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2017.

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios da administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p.6-19, jan/mar. 2000. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902000000100002.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2017.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUIMARÃES, Deocleciano Torrieri. **Dicionário universitário jurídico**. Deocleciano Torrieri Guimarães (*in memoriam*); atualização de Ana Cláudia Schwenk dos Santos. 20. ed. São Paulo: Rideel, 2016.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Tradução Roberto Galman; revisão técnica Guilherme Maximiano. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Brasil em síntese: serviços**. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa anual de serviços 2014**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anuual_de_Servicos/pas2014/xls/>. Acesso em: 05 jan. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa anual de serviços**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=29>. Acesso em: 05 jan. 2017.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. Tradução Luciane Pauleti; Daniel Vieira; revisão técnica Luciana Oranges Cezarino. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KOPS, Lucia Maria; SILVA, Selma França da Costa e; ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

KOTLER, Philip. **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

LOPES, João Batista. **Condomínio**. 7. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

MACHADO, Débora Gomes; SOUZA, Marcos Antônio de. Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 2, n. 1, p.43-60, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/109>>. Acesso em: 27 jan. 2017.

MALUF, Carlos Alberto Dabus; MARQUES, Márcio Antero Motta Ramos. **Condomínio edilício**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: Análise e Gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 24. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002. 80 p.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução: Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Condomínio e incorporações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1996.

PEREIRA, Antônio Gualberto; CORDEIRO FILHO, José Bernardo; BRUNI, Adriano Leal. Aspectos intuitivos e decisões gerenciais: Considerações acerca do julgamento de decisões envolvendo práticas orçamentárias. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 1, n. 1, p.2-17, jan./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/23>>. Acesso em: 04 jan. 2017.

PRATES, Clyde Werneck. **Manual prático do condomínio**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2009.

PREVÉ, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Organização, processos e tomada de decisão**. Brasília: CAPES: UAB, 2010.

RECEITA FEDERAL. Instrução Normativa nº 1634, de 06 de maio de 2016. **Dispõe Sobre O Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica**. Brasília. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=73658>>. Acesso em: 12 out. 2016.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2011.

SCHWARTZ, Rosely Benevides de Oliveira. **Revolucionando o condomínio**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

SEBRAE. **Como montar um serviço de administração de condomínios**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-servico-de-administracao-de-condominios,f8487a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>>. Acesso em: 26 jan. 2017.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Tabela de documentos**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/cadastros/cadastro-nacional-de-pessoas-juridicas-cnpj/tabelas-utilizadas-pelo-programa-cnpj/tabela-de-documentos>>. Acesso em: 12 out. 2016.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estrutura organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura**. São Paulo: Atlas, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, A. M. Dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil: uma abordagem microeconômica. In: DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Orgs.). **Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006. p. 73-105.

SILVA, Camila Monaro; MENEZES FILHO, Naercio; KOMATSU, Bruno. **Uma abordagem sobre o setor de serviços na economia brasileira**. São Paulo: Insper, 2016. Disponível em: <<https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/Abordagem-sobre-Sector-Servicos-Economia-Brasileira.pdf>>. Acesso em 05 jan. 2017.

SILVEIRA, Renato Marcuci Barbosa da. **A situação jurídica proprietária no âmbito democrático do condomínio edilício: uma análise no contexto do Estado Democrático de Direito**. 2010. 231 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Pontifícia Universidade Católica, Belo Horizonte, 2010. Disponível em:

<http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito_SilveiraRMB_1.pdf>. Acesso em: 09 out. 2016.

SOUZA, Agnaldo Celino de. **Condomínio em edifícios**: manual do condômino: convenção, administração: modelos de atas e editais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 1995-1999. xxiii, 533 p. ISBN 8521611684.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZORNIG, Frederico. **Acerte o preço**: e aumente seus lucros. São Paulo: Nobel, 2007.

APÊNDICE B – Custo/minuto gastos

CUSTO/MINUTO GASTOS POR MÊS													
	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	maio/17	Média anual
Contabilidade	0,00806	0,00806	0,00858	0,00806	0,00806	0,01210	0,01426	0,01022	0,00864	0,00864	0,01260	0,01378	0,01009
Tele-entrega	0,00769	0,00616	0,00576	0,00576	0,00576	0,00576	0,00576	0,00576	0,00575	0,00642	0,00593	0,00633	0,00607
Leitura de gás	0,01394	0,01394	0,01008	0,01008	0,01031	0,01031	0,01031	0,01031	0,01100	0,01100	0,01100	0,01100	0,01111
Telefone fixo e internet	0,00725	0,01990	0,01769	0,01674	0,00610	0,00683	0,00641	0,00509	0,00610	0,00539	0,00557	0,01183	0,00958
Telefone móvel	0,00597	0,00586	0,00595	0,00591	0,00591	0,00590	0,00737	0,00736	0,00737	0,00738	0,00808	0,00807	0,00676
Aluguel	0,02592	0,02592	0,02592	0,02592	0,02592	0,02592	0,02592	0,02592	0,02592	0,02592	0,02592	0,02592	0,02592
Água	0,00169	0,00169	0,00169	0,00169	0,00169	0,00169	0,00169	0,00169	0,00169	0,00169	0,00169	0,00169	0,00169
IPTU	0,00230	0,00230	0,00230	0,00230	0,00230	0,00230	0,00230	0,00000	0,00000	0,00230	0,00230	0,00230	0,00192
Energia	0,00409	0,00522	0,00261	0,00690	0,00348	0,00307	0,00364	0,00429	0,00429	0,00506	0,00513	0,00322	0,00425
Imposto	0,01070	0,02160	0,02179	0,01100	0,02363	0,00876	0,00885	0,00895	0,00904	0,00912	0,00921	0,00928	0,01266
GPS INSS	0,00931	0,00931	0,00931	0,00931	0,00931	0,00931	0,01402	0,01047	0,00946	0,01335	0,01472	0,01363	0,01096
Manutenção site	0,00141	0,00141	0,00285	0,00141	0,00141	0,00141	0,00141	0,00170	0,00170	0,00170	0,00170	0,00170	0,00165
Locação de impressoras	0,00539	0,00567	0,00499	0,00549	0,00564	0,00567	0,00517	0,00461	0,00806	0,00702	0,00812	0,00528	0,00593
Acic- associada	0,00121	0,00121	0,00121	0,00121	0,00121	0,00121	0,00121	0,00121	0,00127	0,00127	0,00127	0,00127	0,00123
Combustível	0,01034	0,01229	0,01274	0,01359	0,01251	0,01030	0,01214	0,01204	0,01187	0,01235	0,01392	0,00920	0,01194
Materiais de escritório	0,00403	0,00506	0,00446	0,01067	0,00248	0,00885	0,00837	0,00758	0,00490	0,00992	0,00597	0,00734	0,00664
Despesas extras	0,03983	0,02295	0,03189	0,01670	0,00858	0,01178	0,00539	0,03916	0,01680	0,01152	0,02808	0,01166	0,02036
Depreciação veículo	0,00960	0,00960	0,00960	0,00960	0,00960	0,00960	0,00960	0,00960	0,00960	0,00960	0,00960	0,00960	0,00960
Depreciação móveis	0,00360	0,00360	0,00360	0,00360	0,00360	0,00360	0,00360	0,00360	0,00360	0,00360	0,00360	0,00360	0,00360
Depreciação computadores	0,00048	0,00048	0,00048	0,00048	0,00048	0,00048	0,00048	0,00048	0,00048	0,00048	0,00048	0,00048	0,00048
TOTAL por mês de gasto/min	0,17281	0,18223	0,18350	0,16642	0,14799	0,14485	0,14790	0,17004	0,14753	0,15371	0,17489	0,15718	

APÊNDICE C – Uso das necessidades estruturais por serviço

USO DAS DESPESAS POR SERVIÇO																					
Código	Remuneração	Contabilidade	Tele-entrega	Leitura de gás	Telefone fixo e internet	Telefone móvel	Aluguel	Água	IPTU	Energia	Imposto	GPS INSS	Manutenção do site	Locação de impressoras	ACIC	Combustível	Material de escritório	Despesas extras	Depreciação veículo	Depreciação móveis	Depreciação computadores
S1	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		x	x
S2	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S3	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S4	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S5	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S6	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S7	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		x	x
S8	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S9	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S10	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	
S11	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S12	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S13	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S14	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S15	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S16	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	
S17	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S18	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	
S19	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S20	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S21	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
S22	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S23	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S24	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		x	
S25	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		x	x
S26	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
S27	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S28	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		x	
S29	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		x	
S30	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S31	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S32	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x

USO DAS DESPESAS POR SERVIÇO																					
Código	Remuneração	Contabilidade	Tele-entrega	Leitura de gás	Telefone fixo e internet	Telefone móvel	Aluguel	Água	IPTU	Energia	Imposto	GPS INSS	Manutenção do site	Locação de impressoras	ACIC	Combustível	Material de escritório	Despesas extras	Depreciação veículo	Depreciação móveis	Depreciação computadores
S33	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S34	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S35	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S36	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S37	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S38	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S39	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S40	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
S41	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S42	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S43	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		
S44	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S45	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S46	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S47	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		
S48	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		x	x
S49	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
S50	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		x	
S51	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		x	x