

Administração de condomínios



EXPEDIENTE

Presidente do Conselho Deliberativo

José Zeferino Pedrozo

Diretor Presidente

Décio Lima

Diretor Técnico

Bruno Quick

Diretor de Administração e Finanças

Margarete Coelho

Gerente

Eduardo Curado Matta

Gerente-Adjunta

Anna Patrícia Teixeira Barbosa

Gestor Nacional

Luciana Macedo de Almeida

Autor

Sebrae

Coordenação do Projeto Gráfico

Renata Aspin

Projeto Gráfico

Nikolas Furquim Zalewski

ÍNDICE

Apresentação de Negócio.....	1
Mercado.....	2
Localização.....	4
Exigências Legais e Específicas.....	5
Estrutura.....	7
Pessoal.....	7
Equipamentos.....	9
Matéria Prima/Mercadoria.....	10
Organização do Processo Produtivo.....	11
Automação.....	12
Canais de Distribuição.....	14
Investimentos.....	15
Capital de Giro.....	17
Custos.....	19
Diversificação/Agregação de Valor.....	20
Divulgação.....	21
Informações Fiscais e Tributárias.....	22
Eventos.....	25
Entidades em Geral.....	25
Normas Técnicas.....	26
Glossário.....	29
Dicas de Negócio.....	29
Características Específicas do Empreendedor.....	31
Bibliografia Complementar.....	32
Fonte de Recurso.....	33
Planejamento Financeiro.....	34
Produtos e Serviços - Sebrae.....	35
Sites Úteis.....	36

1. Apresentação de Negócio

Com a crescente urbanização do Brasil, viver em condomínios horizontais e verticais passou a ser uma tendência natural nas médias e grandes cidades.

O crescimento dos condomínios torna cada vez mais evidente a necessidade de empresas especializadas em administração para gerir de forma eficiente as situações complexas do dia a dia.

Uma empresa administradora de condomínio não substitui o trabalho do síndico no condomínio. Nessas situações, o síndico deixa de ter um papel de gestor direto e se torna um misto de supervisor e chefe. Ainda é ele quem dá as ordens à administradora e busca garantir que todos os serviços sejam executados conforme o contrato, a legislação e as normas internas do condomínio.

Uma administradora de condomínios, pode executar várias atribuições na gestão do condomínio, tais como:

- Gestão das áreas administrativa, de recursos humanos, financeira e jurídica do condomínio
- Suporte e informações técnicas para tomada de decisões de síndicos, conselho consultivo e condôminos
- Gerenciamento e arquivo de documentos obrigatórios
- Monitoramento e gestão dos equipamentos de segurança
- Administração de áreas comuns
- Controle, cobrança e acompanhamento dos aluguéis
- Gerenciamento dos serviços e contratos de conservação e manutenção
- Gestão do consumo de água, luz, internet etc.
- Assessoria nas áreas de engenharia, arquitetura, paisagismo e decoração
- Diligências junto às concessionárias públicas
- Suporte para realização das assembleias.

As atribuições de uma administradora de condomínios podem ser executadas em condomínios residenciais, comerciais ou industriais. As opções de uma gestão condominial, podem ser divididos em duas possibilidades:

1) Gestão completa: A administradora é responsável por todo o gerenciamento administrativo do condomínio. Desde a realização de assembleias de condomínio até questões mais penosas. Nesses casos, o papel do síndico é apenas fiscalizar o andamento das tarefas realizadas pela administradora do condomínio.

2) Cogestão ou Gestão compartilhada: A administração é realizada pelo condomínio com auxílio de uma administradora. Nesses casos, a maioria das atividades administrativas são realizadas internamente, pelo síndico ou conselheiros. Porém, a ajuda externa vem para colaborar na execução das partes burocráticas

Para uma gestão eficiente a administradora de condomínio, deve contar com parcerias contábil, financeira, jurídica e de engenharia, pois necessitará de serviços especializados nessas áreas para agrega-los às suas atividades.

O empreendedor que deseja atuar com administração de condomínio, precisa entender que ao contratar seus serviços os condôminos, desejam alguns benefícios:

- Serviços mais adequados às necessidades dos moradores
- Menor nível de inadimplência
- Empregados mais qualificados
- Orçamento que reflete a realidade do condomínio
- Fim de cotas extras inesperadas
- Menor consumo de água e energia
- Tranquilidade para usufruir das comodidades do condomínio

Se as atribuições de uma administradora de condomínios chamaram sua atenção para empreender, então, leia os próximos capítulos para entender quais são as etapas para começar de forma correta seu empreendimento.

2. Mercado

Conhecer o mercado é um dos fatores determinantes para o sucesso do empreendedor que deseja atuar com **administração de condomínios**.

Todas as decisões, estratégias, gerenciamento de vendas e até mesmo ações de marketing estão diretamente ligas ao conhecimento do mercado.

Portanto, quanto mais conhecer o mercado, a expectativa do consumidor, a qualidade dos serviços e produtos, melhor será o desempenho do negócio.

- **Cenário**

Segundo dados **ABRASSP - Associação Brasileira de Síndicos e Síndicos Profissionais de 2018**, aproximadamente 68 milhões de brasileiros vivem em condomínios. Isso corresponde, em média, a 33% da população brasileira, sendo que no estado de São Paulo concentra o maior volume, aproximadamente 37% dos paulistanos residem em condomínios. A receita movimentada pelos condomínios brasileiros ultrapassa o montante dos 165 bilhões de Reais. De acordo com **SíndicoNet 2016**, no sul e sudeste, 64% e 76% dos condomínios,

respectivamente, contam com administradora, nas demais regiões esse tipo de gestão cai consideravelmente para: 52% no nordeste, 30% no centro oeste e 49% na região norte.

· **Expectativas**

Segundo **Secovi** 2018, a expectativa é de crescimento de 10% na taxa do mercado de condomínios no Brasil, nos próximos anos. Fatores econômicos como aumento do PIB e redução da taxa SELIC contribuem para este crescimento. O crescimento do setor imobiliário tem alavancado as atividades de administração de condomínios, exigindo melhor organização, profissionalização e excelência na prestação deste serviço

· **Perfil do consumidor**

Com o crescente aumento dos condomínios, cada vez mais os condôminos sentem a necessidade de transferir a responsabilidade da administração para empresas especializadas. Os problemas comuns dos condomínios são melhores administrados por empresas que possuem expertise para resolver de forma rápida e segura situações que envolvem a segurança, bem estar e valorização do condomínio.

· **Principais desafios**

A administração de um grande condomínio pode ser mais complexo que administrar um município. A variedade de condomínios e suas particularidades exigem do administrador um suporte técnico especializado, pois, diversas discussões importantes são travadas no campo técnico envolvendo condomínios, e estas discussões afetam diretamente o custo, a segurança e o bem-estar de seus condôminos. Os desafios mais comuns para os administradores é a gestão de inadimplentes e conflitos internos.

· **Tendências**

Hoje, os condomínios são mais complexos do que há algumas décadas. Os que têm serviços pay per use, ou seja, que oferecem atuação sob demanda, exigem uma administração muito precisa. Mesmo os mais “simples” precisam de uma atividade diferenciada para manter tudo sob controle, das contas até os conflitos entre condôminos. Com isso, tem aumentado a tendência a adotar uma administração profissional.

· **Nicho de Mercado**

Os empreendedores que desejam atuar com administração de condomínio, precisam estar atentos as tendências e principais desafios encontrados pelos condomínios. Um nicho que ainda tem muito a ser explorado é a administração via multicanais de comunicação com aporte de aplicativos específicos. A tecnologia reduz custos e aproxima os condôminos da administradora.

Os dados do mercado mostram um cenário em expansão, com tendências promissoras para os administradores que estiverem. O empreendedor que estudar o mercado, manter-se atualizado e investir em pesquisas conseguirá aumentar suas oportunidades de negócios.

3. Localização

A localização é um fator importante para qualquer empresa, por este motivo merece um bom planejamento.

O empreendedor que planeja todos os aspectos relacionados a localização de sua **administradora de condomínios**, terá maior chance de sucesso e com certeza reduzirá os riscos de uma escolha errada que poderá comprometer seu negócio no futuro.

Hoje as **administradoras** contam com a conveniência dos meios de comunicação para atender seus clientes, sendo que alguns atendem in-company e outros totalmente de forma virtual.

Seja qual for o formato escolhido para seu negócio é fundamental pensar a longo prazo sobre as vantagens e desvantagens relacionadas a localização.

Confira algumas dicas para fazer a escolha correta.

1 - Home Office – Escritório na residência.

A opção mais barata de todas é montar um escritório na própria casa. Essa alternativa é viável enquanto trabalhar sozinho, mas se você deseja crescer, é bem provável que tenha que encarar outra opção mais cedo ou mais tarde. Mesmo sendo na própria residência, deverá ser tratado com uma empresa, e precisa atender as normas legais de abertura, veja mais detalhes no capítulo- Exigências Legais e Específicas

2 - Atendimento Virtual

Atualmente os modelos de comunicação, permitem que muitas empresas de **administração de condomínio**, atendam no formato virtual, sem a necessidade do escritório físico.

3 – Coworking

Uma alternativa de baixo custo é montar um escritório em um ambiente compartilhado em um coworking, onde você dividirá mesa com outras empresas e terá uma sala de reunião disponível quando precisar. Alguns coworkings oferecem salas privativas, que são úteis ao decorrer da evolução e crescimento da **administradora**.

4 - Espaço comercial físico

A alternativa de maior custo, é também a mais profissional. É inevitável considerar que, para quem quer crescer, ter uma sala comercial inteira à disposição da **administradora** é muito melhor. Para aqueles que desejam ter uma estrutura física, é importante que o empreendedor esteja atento a questões como acessibilidade, número de concorrentes nas proximidades e condições de estacionamento.

Algumas perguntas são norteadoras na hora de escolher o ponto comercial:

- Facilidade de acesso para clientes e funcionários

- Facilidade de estacionamento (local ou próximo)
- O local favorece a venda por impulso
- Proximidade de estações e pontos de transporte coletivo
- Infraestrutura de serviços (restaurantes, farmácias, bancos)
- Segurança da região
- Infraestrutura de serviços públicos (Bombeiros, Polícia, Correio etc)
- Verificar se o local não está sujeito a inundações ou a áreas de risco
- Disponibilidade dos serviços de água, luz, telefone e internet
- Serviços de recolhimento de lixo
- Preço de aluguel
- Qualidade dos imóveis disponíveis
-

Cuidados

Confira orientações para você não se arrepender da escolha do ponto comercial:

- Evite locais em frente a ponto de ônibus;
- Fique longe de locais que causem sensação de insegurança;
- Tente evitar últimos andares ou locais de pouca mobilidade;
- Analise a legislação do município antes de qualquer decisão.
-

Em condomínio maiores e com maior grau de complexidade administrativa, geralmente é oferecido uma sala para que a administradora coloque sua equipe de apoio.

Analisar todos os aspectos da localização é fundamental para evitar erros ou gastos desnecessários, principalmente para início de atividade neste segmento. Para conhecer mais detalhes sobre a localização, acesse o artigo do SEBRAE - **Como escolher a melhor localização para o seu negócio**

4. Exigências Legais e Específicas

Para abrir um **Serviço de administração de condomínios**, o empreendedor poderá ter seu registro de forma individual ou em um dos enquadramentos jurídicos de sociedade. Ele

deverá avaliar as opções que melhor atendem suas expectativas e o perfil do negócio pretendido.

Leia mais sobre este assunto no capítulo - **Informações Fiscais e Tributárias**.

O contador, profissional legalmente habilitado para elaborar os atos constitutivos da empresa e conhecedor da legislação tributária, poderá auxiliar o empreendedor neste processo.

Para abertura e registro de um **Serviço de administração de condomínios** é necessário realizar os seguintes procedimentos:

- Registro Empresarial na Junta Comercial;
- Obtenção do CNPJ na Secretaria da Receita Federal;
- Secretaria Estadual de Fazenda;
- Registro na prefeitura municipal, para obter o alvará de funcionamento;
- Registro no CRA - Conselho Regional de Administração
- Enquadramento na Entidade Sindical Patronal (empresa ficará obrigada a recolher por ocasião da constituição e até o dia 31 de janeiro de cada ano, a Contribuição Sindical Patronal);
- Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”;
- Registro no Corpo de Bombeiros Militar: órgão que verifica se a empresa atende as exigências mínimas de segurança e de proteção contra incêndio, para que seja concedido o “Habite-se” pela prefeitura.
- Alvará de licença da Vigilância Sanitária

Informações Gerais:

Para a instalação do negócio é necessário realizar consulta prévia de endereço na Prefeitura Municipal/Administração Regional, sobre a Lei de Zoneamento.

É necessário observar as regras de proteção ao consumidor, estabelecidas pelo **Código de Defesa do Consumidor (CDC)**

A Lei 123/2006 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa) e suas alterações estabelecem o tratamento diferenciado e simplificado para micro e pequenas empresas. Isso confere vantagens aos empreendedores, inclusive quanto à redução ou isenção das taxas de registros, licenças etc.

Antes de iniciar suas atividades comerciais o empreendedor deverá verificar a necessidade obtenção do alvará de funcionamento, de licença sanitária e registro de responsabilidade

técnica caso o estabelecimento for comercializar produtos regulados pela ANVISA.

5. Estrutura

A estrutura organizacional de uma **administradora de condomínios**, requer muita atenção por parte do empreendedor. Afinal, é a estrutura organizacional que impacta no desenvolvimento dos serviços e, como consequência, na qualidade dos resultados.

A estrutura escolhida pelo empreendedor precisa ser agradável, confortável e com muita praticidade para receber os clientes e ampliar as oportunidades de negócios.

Preparamos algumas dicas para ajudar na estrutura de um local apropriado para sua **administradora de condomínios**:

Recepção

Área em que são recebidos os síndicos, profissionais contratados e condôminos. É onde acontece o contato pessoal com a clientela, portanto, a ambientação deve ser leve, bem iluminada, e agradável. Se for de interesse do empresário, podem haver salas de reuniões, balcão, ou box de atendimento individualizado

Sala de trabalho

Nessa área ficam as atividades administrativas direcionadas à operacionalização do negócio, como realização de contratos, produção de regulamentos, convenções de condomínios, produção de relatórios, documentos de cobranças, controles diversos e demais atividades necessárias ao bom andamento do empreendimento. A gerência da administradora ficará a cargo do proprietário ou de pessoa por ele designada.

Sala de reunião

Espaço destinado à realização de reunião com os clientes, visando direcionar os trabalhos de contabilidade a ser proposta junto ao cliente. Esse mesmo espaço deverá ser utilizado para as reuniões de alinhamento dos trabalhos com a equipe interna e externa

Depósito de materiais e arquivo

Destinado à estocagem de materiais de uso interno e à guarda de documentos relativos a cada condomínio administrado.

Para a estrutura acima, estimamos uma área de 30 a 50m², mas é importante lembrar que a estrutura pode mudar radicalmente se a opção do empreendedor seguir para o modelo virtual e/ou estruturas de coworking.

6. Pessoal

A equipe de uma **administradora de condomínios**, dependerá exclusivamente do modelo de negócio estabelecido pelo empreendedor. Em geral o **administrador de condomínio** atua na gestão, planejamento, organização, coordenação, operacionalização e assessoria. A execução dos serviços é feita por uma equipe externa, composta de fornecedores especializados.

Para início de atividade, não precisa, em primeiro momento ter um quadro fixo de profissionais, pois a ocorrência de **administração** ainda é instável.

Veja a seguir algumas características essenciais para um **administrador de condomínios** e sua equipe. Quais delas você já tem? Quais delas precisa desenvolver para melhorar seu negócio? Confira!

- **Administrador / gestor**

Geralmente esta posição é ocupada pelo empreendedor. O administrador deverá cuidar de todas as ações que envolvem a prestação dos serviços ao condomínio. É necessário que o Responsável Técnico seja administrador devidamente registrado junto ao CRA - Conselho Regional de Administração do Estado ou DF. Este profissional precisa de habilidade e características específicas:

- Conhecimento em técnicas de administração de condomínio
- Reconhecer, definir e ter senso de prioridade diante de problemas
- Ter raciocínio lógico, crítico e analítico
- Habilidade de relacionamentos com síndicos, condôminos, funcionários e terceirizados
- Habilidade para negociar
- Inteligência emocional para lidar com possíveis conflitos;
- Disciplina e autocontrole;
-

- **Atendente / Auxiliar administrativo**

Este profissional estará diretamente em contato com todas as pessoas envolvidas na **administração do condomínio**, e algumas características e habilidades são fundamentais:

- Cortesia e educação para com os clientes e colegas
- Disciplina e organização
- Conhecimento sobre os processos administração de condomínios
- Idoneidade e valores morais
- Boa apresentação pessoal
- Domínio de técnicas de vendas e atendimento ao público
- Boa comunicação oral e escrita

- **Terceirizados / Autônomos / MEI-Microempreendedores Individuais**

As empresas de administração dependem de muitas outras empresas e profissionais para que a administração seja realizada com qualidade e supere as expectativas dos condôminos. Veja alguns dos setores que podem ser terceirizados:

- Portaria

- Conservação e limpeza
- Vigilância
- Contabilidade
- Serviços de jurídicos

Para as empresas de **administração de condomínio**, a terceirização de mão de obra especializada é uma ação fundamental para quem deseja crescer neste mercado.

A **Lei 13.429** de março de 2017, chamada de **Lei da Terceirização**, trouxe diversas mudanças importantes que simplificaram a contratação do trabalhador terceirizado. Lembre-se que a contratação de terceirizados ou microempreendedores, requer cuidado com a parte legal e trabalhista. Informe-se com seu contador ou busque orientação no Sebrae mais próximo.

É imprescindível contratar uma empresa reconhecida no mercado, com experiência, que possa terceirizar trabalhadores de forma eficiente e segura, além de oferecer todo o suporte ao longo da duração do contrato. Esse é certamente o cuidado mais importante na hora de contratar trabalhadores terceirizados. Sem um parceiro confiável, são grandes as chances de você ter problemas. Antes da contratação, recomenda-se verificar se o pessoal disponibilizado pela empresa terceirizada consta como registrado, e se os direitos trabalhistas e previdenciários estão sendo respeitados e pagos.

Outra opção interessante é a contratação de MEI-Microempreendedores Individuais, ou seja, profissionais que se formalizaram e prestam serviços para várias empresas.

Vale ressaltar que a quantidade de profissionais e empresas envolvidas dependerá da característica da administração e o do modelo de negócio. Para condomínios menores a própria empresa de administração pode cuidar de grande parte das tarefas, mas é importante lembrar que a qualidade dos serviços é o foco deste negócio e falhas não são permitidas para quem deseja crescer e ser reconhecido pela qualidade de seus serviços.

Recomenda-se a adoção de uma técnica de retenção de pessoal, sejam efetivos ou terceirizados, desta forma a empresa diminuirá os níveis de rotatividade e obterá vantagens como a criação de vínculo entre funcionários, condôminos, síndicos e terceirizados.

7. Equipamentos

A estrutura de equipamentos para montar um **Serviço de administração de condomínios** é simples, já que o empreendedor precisará encontrar locais que comportem os setores de recepção e atendimento, escritório, sala de reunião, estoque e estacionamento.

No geral a estrutura pode ser composta pelos grupos:

Mobiliário e equipamentos para Escritório

Mesas de Cadeiras

Sofás

Armários;

Computadores e impressoras;
Equipamento telefônico;
Aparelho de Ar condicionado;
Softwares;
Itens de decoração

Mobiliários e equipamentos copa e cozinha

Cozinha e balcões;
Micro-ondas;
Filtro de água;
Cafeteira, geladeira;

8. Matéria Prima/Mercadoria

A principal matéria prima de uma administradora de condomínios é o capital intelectual de seus profissionais. Mas não podemos esquecer dos insumos que são utilizados diariamente para prestação de serviços dos serviços (folhas, canetas, água, café etc.)

A administradora de condomínios, que deseja oferecer serviços diferenciados, precisa entender a realidade dos condomínios que atende, e nada mais justo que conhecer as técnicas de gestão de estoque, isso pode ser um grande diferencial uma demonstração de profissionalismo para seu cliente.

Toda e qualquer empresa, precisa de uma gestão de estoque eficiente, para a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e também ajudará na formação do capital de giro. O equilíbrio entre compra, armazenamento e consumo é medido com três importantes indicadores:

Giro dos estoques

É um indicador do número de vezes em que o capital investido em estoques é recuperado por meio das vendas. Usualmente é medido em base anual e tem a característica de representar o que aconteceu no passado.

Quanto maior for a frequência de entregas dos fornecedores, logicamente em menores lotes, maior será o índice de giro dos estoques, também chamado de índice de rotação de estoques

Cobertura dos estoques

É a indicação do período de tempo que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento

Nível de serviço ao cliente

O indicador de nível de serviço ao cliente para o ambiente do varejo de pronta entrega demonstra o número de oportunidades de venda que podem ter sido perdidas, pelo fato de não existir a mercadoria em estoque ou não se poder executar o serviço com prontidão. Portanto, o estoque dos produtos deve ser mínimo, visando gerar o menor impacto na alocação de capital de giro. O estoque mínimo deve ser calculado levando-se em conta o número de dias entre o pedido de compra e de entrega dos produtos na sede da empresa.

Agora que você conhece sobre gestão de estoque, use estas informações a seu favor no momento de oferecer diferenciais aos seus clientes e demonstrar a qualidade de seus serviços de **administração**.

9. Organização do Processo Produtivo

A organização do processo produtivo deve ser uma prática comum a uma administradora de condomínio, independentemente do tamanho e das especialidades. A organização e padronização dos processos é um fator definidor de sucesso ou fracasso de empresas.

A organização de processos no ramo de administração de condomínio, precisa de atenção redobrada, pelo fato das atividades exercidas serem complexas e exigirem o cumprimento de normas técnicas, vencimentos específicos, gestão de pessoas etc.

Antes de qualquer organização, é fundamental mapear os processos por grau de importância. Essa é uma técnica onde o fluxo de atividades internas da administradora são desenhadas com o objetivo de identificar todas suas entradas, saídas e ações, permitindo visualizar as atividades essenciais, as que agregam mais valor e as que geram inconformidades, gargalos nos serviços e atrasos.

Uma das técnicas para esta organização é a separação dos processos por cores, veja:

Azul

Serviços simples, os processos decorrem sem complicações

Verde

Serviços de média complexidade, os processos estão mais suscetíveis a erros e demandam mais tempo

Vermelhos

Processos complicados e complexos, morosos e que exigem muita atenção

Amarelo

Caminhos alternativos que chegam ao mesmo resultado de forma mais simples e inteligente
Após esta classificação de complexidade dos processos é possível estabelecer a padronização de processos. Preparamos algumas dicas:

Etapa 1

Planejamento

Pensar antes de agir.

É a etapa mais importante, o momento de pensar e preparar toda estratégia para as demais etapas. O ideal é usar a **matriz de Covey** - <http://advancedreadingdigital.com.br/blog/matriz-de-gerenciamento-do-tempo/>, para priorizar as atividades e adiar aquilo que não exige tanta urgência para ser feito. Estabeleça um limite de horas para cada atividade, e priorizar as atividades mais urgentes.

Etapa 2

Coordenação

Delegar tarefas

Tudo o que foi anotado no planejamento será direcionado para as pessoas responsáveis. Mesmo que seja a administração de um pequeno condomínio e que tenha apenas uma pessoa para fazer tudo, essa fase ainda é necessária, assim, esse alguém não se esquecerá de nada que tem para ser feito

Etapa 3

Organização

Transformando ideias em realidade

Nesta etapa tudo o que foi planejado e delegado, começa a tomar forma. O administrador precisa acompanhar todas as ações e estratégias definidas, seja na gestão completa ou como cogestor

Etapa 4

Implantação

Fazer a coisa certa, no momento certo, do jeito certo!

Esta etapa consiste na implantação das ações dentro do condomínio, alocação de pessoas, gestão de documentos etc. Por isso, todas as fases anteriores são de indiscutível importância e possuem a mesma relevância, pois se combinam e são responsáveis pelo resultado final.

Etapa 5

Pós-Venda

Pesquisas de satisfação e relatórios

Esta etapa é fundamental para entender como os condôminos, estão reagindo ao trabalho que esta sendo executado. Conhecer os pontos fortes e a melhorar são importantes para o crescimento da administradora

Devido à complexidade dos processos em uma administradora de condomínios, é quase impossível não ocorrer imprevistos. Na hora de organizar a rotina diária, é importante conseguir prever alguns desafios que estarão por vir. Dessa forma, fica mais fácil enfrentá-los de maneira tranquila, sem alterar demais o que já havia sido planejado.

Acesso o artigo **Guia de boas práticas em condomínios**, para ajudar na organização da tarefas.

Além dos processos organizacionais da prestação de serviços para os condomínios, a administradora deverá estabelecer processos para gestão interna do escritório, tais como: administração, finanças, recursos humanos etc. De nada adianta prestar um excelente serviço aos condomínios e não cuidar do próprio escritório.

Seguindo estas etapas, buscando sempre novas informações, colocando a satisfação dos condôminos como foco, as oportunidades de negócios serão exitosas e conseguira ótimas experiências em sua administradora de condomínios.

10. Automação

A automação é um processo irreversível, quanto mais o tempo passa, maior é o impacto da automação na realidade dos negócios. Para as administradoras de condomínio, se trata de substituir processos repetitivos por tarefas automáticas, principalmente através do auxílio de sistema de gestão.

A prática de automação consiste em substituir processos manuais por sistemas automáticos, que proporcionam a integração de tarefas e informações, maximizando a produtividade de toda a equipe administração condominial.

Existem vários softwares no mercado, o mais indicado é que o empreendedor invista em softwares específicos para administração de condomínio. Atuando de forma personalizada,

ele oferece benefícios práticos para o dia a dia de trabalho, como:

- Solução para administrar vários condomínios simultaneamente
- Cadastros essenciais (moeda, banco, plano de contas, empreendimento, proprietário, fiador, condômino, unidades etc.)
- Cadastro de previsão de despesas/receitas, contas correntes e serviços
- Controle de retenções de tributos dos condomínios
- Lançamento automático de contas considerando a previsão de serviços cadastrados
- Estorno de lançamento de contas
- Acerto de contas por unidade e por condomínio
- Fechamento de saldo mensal
- Transferência de condômino/proprietário, considerando inclusive as respectivas contas correntes
- Movimentação de fundo de reserva como conta corrente
- Geração de remessa de cobrança bancária e baixa automática
- Sistema de estatística e acompanhamento da rentabilidade da carteira
- Mala direta de proprietários/condôminos e carta de cobrança e análise completa por meio de relatórios gerenciais.

Além destes benefícios, a automação também garante algumas vantagens para a **gestão da administradora de condomínios**:

- **Crescimento financeiro**

O fluxo de caixa fornecerá dados em tempo real, sobre saúde financeira da administradora. Com estas informações o gestor pode tomar decisões com mais assertividade.

- **Redução de custos**

Automatizar processos reduz custos com mão de obra, infraestrutura, material de consumo e servidores físicos.

- **Arquivo e organização de documentos**

A automatização dos processos, todos os documentos da administradora, ficam armazenados em um só lugar, na nuvem, e só podem ser acessados por pessoal autorizado, além de terem sua segurança contra perdas assegurada por meio de backups periódicos.

- **Planejamento estratégico**

O sistema melhora a comunicação entre os dados e facilita o acesso às informações por parte dos funcionários, proporcionando tomadas de decisão mais ágeis e assertivas.

- **Diminuição do índice de retrabalho**

Os processos automatizados, eliminam as ocorrências de retrabalho, reduzindo os prejuízos causados por falha humana.

- **Cumprimento de prazos**

O sistema reduz os riscos relacionados a perdas dos prazos de entregas de documentos, atualização de informações, geração boletos etc.

- **Quanto à segurança dos dados**

Os processos de uma **administradora de condomínio**, geram uma grande quantidade de dados. Não obstante a maior ou menor relevância das informações, essas devem ser muito bem guardadas e por diversas razões, desde a adequada execução das atividades mais simples às mais complexas

O empreendedor que usar a tecnologia a seu favor, conseguira aprimorar e acelerar todo o processo produtivo, trazendo benefícios ao **condomínio** e a sua **administradora**.

11. Canais de Distribuição

Podemos entender que os canais de distribuição têm como principal objetivo garantir a distribuição dos seus serviços de **administração condominial** para os condomínios.

Geralmente os canais de distribuição são divididos em três grupos, sendo:

1

Canal Direto

Neste canal de distribuição, a **administradora** é a única responsável pela entrega dos serviços para o cliente. Não existe qualquer intermediário.

2

Canal Indireto

Neste canal, os intermediários (terceiros) se encarregam desta entrega. No caso de uma administradora, alguns serviços como retirada ou entrega de documentos pode ser feito por empresas especializadas em distribuição

3

Canal Híbrido

Este modelo de distribuição a empresa faz parte do processo, mas também utilizada intermediários para realização de alguns serviços.

Uma distribuidora, pode optar por mais de um canal de distribuição para agilizar seus processos. Juntamente com os canais de distribuição pode utilizar os multicanais de comunicação (WhatsApp, facebook, etc) para potencializar, agilizar a distribuição de seus serviços.

Com a expansão dos negócios é possível que a administradora, terceirize as entregas e

coletas de documentos, quando isso acontecer é fundamental que o empreendedor tenha o total controle da qualidade dos serviços que estão sendo entregues aos clientes. Afinal, é o nome de sua empresa que esta sendo representada por terceiros.

Antes de qualquer decisão sobre os canais de distribuição, sugerimos ler o artigo do SEBRAE - **Canais de Distribuição**.

É importante que o empresário acompanhe todos os processos. Pois entende-se que este processo seja importante para dar agilidade, segurança e credibilidade nas entregas ao cliente.

12. Investimentos

O objetivo de uma empresa de **Serviços de Administração de condomínios** é reunir em um único lugar vários serviços que são necessários para o funcionamento diário de um condomínio. Desde a gestão dos funcionários, até a manutenção da infraestrutura. O mercado é bom, tem grande potencial, e o empreendedor só precisa se especializar e se qualificar para ter um diferencial atrativo.

O início de tudo é fazer um bom planejamento e para isso recomenda-se que você elabore um Plano de Negócios sugerimos procurar uma unidade do SEBRAE de sua região e confira com seus profissionais como elaborar o seu projeto.

A estrutura de investimentos para este negócio irá variar de acordo com o porte do empreendimento, com a localização dele e também com disponibilidade de recursos do investidor. Mas no geral esta estrutura se baseia em:

- **Mobiliários e Equipamentos para Escritório;**
- **Mobiliário e Equipamentos – Copa e Cozinha**

A título de exemplo nos basearemos em uma administradora de pequeno porte, com assessoria contábil e administrativa à 30 condomínios de 40 apartamentos cada, montada numa área de 30m².

Alertamos que os itens e valores unitários e totais apresentados a seguir são meramente referenciais, para fins de estimativa do investimento necessário, podendo variar de acordo com a quantidade, estilo, local de aquisição, dentre outras variáveis. A cotação foi feita em consulta a internet tendo como referência o mês de novembro/2019.

Mobiliário e Equipamento para Escritório

05

Mesas

R\$ 300,00

R\$ 1.500,00

15

Cadeiras para escritório

R\$ 200,00

R\$ 3.000,00

01

Mesa de Reunião 8 lugares

R\$ 800,00

R\$ 800,00

08

Cadeiras – sala de reunião

R\$ 200,00

R\$ 1.600,00

01

Sofá – 3 lugares

R\$ 600,00

R\$ 600,00

04

Armário arquivo

R\$ 400,00

R\$ 1.600,00

04

Computadores completos

R\$ 1.300,00

R\$ 5.200,00

02

Impressoras Multifuncionais

R\$ 1.700,00

R\$ 3.400,00

05

Telefones

R\$ 100,00

R\$ 500,00

01

Aparelho de Ar Condicionado

R\$ 1.200,00

R\$ 1.200,00

Softwares (licenças)

R\$ 1.100,00

Itens de decoração

R\$ 2.000,00

Mobiliário e Equipamentos – Copa e Cozinha

01

Balcão para Café

R\$ 200,00

R\$ 200,00

01

Cozinha compacta com balcão para Pia

R\$ 500,00

R\$ 500,00

01

Micro-ondas

R\$ 230,00

R\$	230,00
01	
Filtro de água	
R\$	400,00
R\$	400,00
01	
Balcão americano com 3 banquetas	
R\$	1.100,00
R\$	1.100,00
01	
Geladeira	
R\$	1.000,00
R\$	1.000,00
01	
Cafeteira	
R\$	250,00
R\$	250,00
TOTAL DE INVESTIMENTO	
R\$	26.180,00

- Não estão considerados os gastos relativos à aquisição ou reforma do imóvel escolhido para a instalação da Administradora, pois pode ser alugada;
- Também devem ser previstos investimentos com aquisição do estoque inicial de itens de escritório e copa/cozinha.

Finalizando, por se tratar de um mercado forte, onde grandes empresas dominam praticamente tudo, é importante usar de muita criatividade para mostrar a sua empresa e conseguir cativar os clientes. A especialização nos trabalhos que serão desempenhados é fundamental. Administração, contabilidade, assessoria jurídica, manutenção, limpeza. Tudo precisa fluir bem.

13. Capital de Giro

O dia-a-dia das finanças do condomínio pode ser uma tarefa enorme, dependendo do tamanho do empreendimento. Afinal, são diversos pagamentos e recebimentos dos condomínios. Boletos recebidos, em dia e em atraso, salário de funcionários, encargos, contratos de manutenção, daí a necessidade de ter e saber como controlar o capital de giro.

O capital de giro é o valor que a empresa tem para custear e manter as despesas operacionais rotineiras. Esse valor é resultado da diferença entre o dinheiro que a empresa tem disponível para pagamento de seus compromissos.

É o capital de giro que assegura que haja condições de comprar insumos, além do pagamento de impostos, salários e outras despesas operacionais.

Ele é regulado pelos prazos praticados pela empresa, são eles:

- **Prazos médios recebidos para pagamento de fornecedores (PMF);**

- **Prazos médios de estocagem (PME)** – no caso desta atividade o estoque se resume as quantidades de itens de insumos de consumo na copa e cozinha e de materiais de escritório,

portanto não tem influência direta nos cálculos do capital de giro, no entanto alertamos para tomar cuidado com compras em excesso ou desnecessárias;

- Prazos médios concedidos a clientes (PMCC).

Sendo assim, quanto maior o prazo concedido aos clientes, maior será sua necessidade de capital de giro. Portanto é necessário saber o limite de prazo a ser concedido e praticado ao cliente, melhorando desta maneira a necessidade de imobilização de dinheiro em caixa.

Se o prazo médio a ser praticado com os fornecedores, mão-de-obra, aluguel, impostos e outros forem maiores que os prazos médios concedidos ao cliente para pagamento, a necessidade de capital de giro será positiva, ou seja, é necessária a manutenção de dinheiro disponível para suportar as oscilações de caixa.

Daí a necessidade de documentar os processos financeiros, renegociar dívidas, caso as tenham, ter controle do fluxo de caixa e prezar sempre pela redução de custos.

Nesse tipo de negócio, a necessidade de capital de giro pode representar cerca de 35% a 45% do investimento inicial. Este valor é só uma estimativa e poderá variar significativamente dependendo das particularidades do empreendimento definidos no Plano de Negócios.

Planeje de forma equilibrada o Capital de Giro atentando-se a alguns pontos básicos:

- 1 - Passe um verdadeiro pente fino nas finanças e descubra quais gastos podem ser diminuídos:** Descubra custos que podem ser diminuídos e faça o que for necessário para cortá-los. Fique atento ao fluxo de caixa para manter as finanças em dia. Não é raro que empresas fechem as portas pela má administração do capital de giro.
- 2 - Tenha disciplina na gestão financeira do negócio.** Quando usar recursos da empresa para cobrir alguma despesa pessoal, anote e acompanhe o quanto você está retirando da empresa. Não deixe que as retiradas superem o seu pró-labore, pois isso pode gerar um profundo desequilíbrio financeiro. Seja vigilante com o seu controle financeiro.
- 3 - Negocie os prazos de pagamento com seus fornecedores.** É sempre bom lembrar que o prazo de pagamento a fornecedores está diretamente associado à necessidade de capital de giro, pois quanto antes se paga, mais rapidamente o dinheiro sai do caixa. Assim, conseguir maior folga com os fornecedores sempre é vantagem. Pagar rápido só é vantagem quando se tem um bom desconto;
- 4 - Reveja as formas de recebimento.** No relacionamento com os clientes, tente sempre que possível reduzir os prazos de pagamento, incentivando o pagamento em dinheiro ou débito quando possível.

Uma das causas mais comuns da falta de capital de giro é um grande descasamento entre a hora de receber e o momento de pagar. Por isso, essa é uma das formas de amenizar o problema. Sabemos que seus concorrentes talvez tenham condições de pagamento facilitadas. Para compensar, uma das saídas possa ser apostar nos diferenciais.

14. Custos

Saber lidar com os custos de uma Administradora de condomínios é um dos grandes desafios. Fato é que um bom trabalho nesse sentido deve considerar a redução de custos como uma de suas prioridades.

Nesta atividade podemos destacar três grupos de famílias de custos, são eles os **custos variáveis**, os **custos fixos** e as **despesas comerciais**.

1 – Custos variáveis: Aumentam em proporção direta com a comercialização dos serviços prestados, ou seja, só existem quando há as vendas e varia com esta, sendo tanto mais alto quanto maior for à quantidade vendida. Ex. como materiais de escritório, de informática, insumos de copa e cozinha, etc.

2 – Custos Fixos: São todos os custos que independem da produção e venda, mantendo constante para todo e qualquer nível de produção

Alertamos que a medida que os negócios cresçam um novo planejamento se faz necessário e em consequência a estrutura e os custos aqui apresentados, devem ser repensados e estruturados conforme o seu Plano de Negócios.

Apresentamos abaixo um exemplo de custos fixos mensais para uma Administradora de condomínios. Os valores e a estrutura de custos apresentados a seguir são meramente referenciais, para fins de estimativa dos custos fixos, variando de empresa para empresa, localização regional e outras variáveis.

Custos Fixos

Salários *

R\$ 8.400,00

Aluguel, segurança, IPTU

R\$ 1.200,00

Luz, telefone e acesso à internet

R\$ 600,00

Manutenção de software

R\$ 300,00

Produtos para higiene e limpeza da empresa e funcionários

R\$ 200,00

Contador

R\$ 900,00

Propaganda e publicidade da empresa

R\$ 200,00

Total

R\$ 11.800,00

* Inicialmente serão 5 colaboradores fixos, respectivamente divididos de maneira que seja 01 secretária na recepção; 03 colaboradores entre os setores Jurídico, Contábil e Recursos Humanos e 01 colaborador nos serviços gerais. Atenção especial em incluir todos os encargos sobre os salários nessa conta.

3 – Despesas Comerciais: As “Despesas Comerciais” são os gastos que variam conforme o volume de vendas e o volume de clientes.

Como exemplos destacamos:

- Impostos diretos sobre as vendas (dependerá diretamente do regime tributário escolhido, consulte um contador);
- Taxas cobradas pelos meios de pagamento (boleto bancário);
- Custos financeiros em função de antecipação de recebíveis, caso sejam necessárias estas operações.

Finalizando, administrar Condomínios transformou-se num negócio, uma atividade que sofre profundas transformações, tornando-se cada dia mais profissional. O empreendedor desta área deve estar bem informado quanto às diversas alterações e exigências da área, ser dinâmico e ir além das rotinas de trabalho, seguindo um bom planejamento.

15. Diversificação/Agregação de Valor

Agregar valor significa oferecer serviços complementares ao principal, diferenciando-se da concorrência e atraindo o público-alvo. Não basta apresentar algo que os serviços concorrentes não oferecem. É necessário que esse algo mais seja reconhecido pelo cliente como uma vantagem competitiva e aumente seu nível de satisfação com o serviço prestado.

Pesquisas quantitativas e qualitativas podem ajudar na identificação de benefícios de valor agregado. No caso de uma empresa de administração de condomínios, há diversas oportunidades de diferenciação, como:

- **Seja parte do sucesso do condomínio**

Sem uma gestão participativa, o que se nota é a ausência das administradoras de seu papel mais importante: ser uma parceira estratégica para condôminos e síndicos.

- **Não basta apenas resolver conflitos o ideal é criar soluções**

A vida em condomínio é composta por uma diversidade de pessoas e isso nos remete a um cenário rico em elementos que precisa ser compreendido. É por isso que a análise do perfil de cada cliente de sua administradora deve ir além de dados demográficos.

- **Invista em multicanais de comunicação**

Seja por telefone, e-mail, mídias sociais é importante manter uma coerência entre todos os canais. Treine sua equipe para que a cada interação com sua administradora, o cliente receba muito mais do que esperava. Aproveite cada contato para extrair insights para melhorar a prestação de serviços e, conseqüentemente, agregar mais valor à vida em condomínio.

- **Inovar sempre**

As inovações devem estar na pauta do dia de todo prestador de serviços. Se antecipe às demandas e esteja atento às últimas soluções que otimizam o dia a dia da vida dos condôminos.

- **Diversifique em serviços**

Conhecendo as necessidades e desejos dos condôminos é possível oferecer serviços diferenciados, tais como: professores de educação física, massagistas, festas e eventos, programas de educação ambiental, gestão financeira e muitos outros.

- **Invista em sustentabilidade**

Uma das formas de se aplicar o conceito de sustentabilidade consiste na adoção de sistemas de captação e reutilização da água da chuva. O condomínio também pode exigir que os resíduos das obras de reformas e benfeitorias de suas unidades sejam destinados a aterros sanitários ou a usinas de tratamento de lixo.

- **Investir em pesquisas e modernização**

Para agregar valor é fundamental investir tempo e recursos em pesquisas. Conhecer o que existe de mais moderno no setor administração de condomínios e quais são as tendências irão colocar sua empresa a frente dos concorrentes.

- **Invista em estrutura**

Uma **administradora de condomínios** precisa oferecer aos seus clientes o que há de melhor em suporte técnico, equipe de apoio, atendimento e aporte tecnológico.

Estas são algumas ações, mas é importante ressaltar que assim como qualquer negócio os empreendedores do setor de administração de condomínio, precisam estar atentos as novidades do mercado, ouvir seus clientes e sempre oferecer o que há de melhor no segmento.

16. Divulgação

Os meios para divulgação de uma administradora de condomínio, variam de acordo com o porte e o público-alvo escolhido. Negócios dessa natureza requerem contato pessoal, onde a credibilidade e confiabilidade dos serviços fazem a diferença no momento da contratação. Nos primeiros meses de existência da empresa é fundamental o contato pessoal. Com o crescimento da confiança por parte dos clientes o atendimento podem ser realizados por multicanais de comunicação.

Algumas dicas importantes maximizar as ações de divulgação:

- **Apresentação profissional**

Desenvolva um conteúdo explicativo sobre o que você tem a oferecer e quem é você. Defina os principais serviços que oferta de forma clara, aponte clientes atendidos e exponha seus valores e objetivos e principalmente tenha referencias positivas de seus serviços. Não esqueça de folders, cartões de vista etc.

- **Redes sociais**

Os perfis sociais, atualmente são os melhores meios de divulgação de produtos e profissionais. Explore ao máximo todos os canais de distribuição nas redes sociais – Facebook, Instagram e outros que promovem a visibilidade profissional e dos serviços de sua **administradora condominial**.

- **Network**

A melhor forma de aumentar sua rede é participar de eventos empresariais, palestras e encontros profissionais, mas lembre-se, o foco aqui é criar um vínculo profissional e nunca esqueça do seu cartão de visita.

- **Site Empresarial**

O site é seu espaço individual para mostrar quem é você e seus produtos. Um site bem montado, com aspectos profissionais, pode engajar melhor seus potenciais clientes e passar confiabilidade. Use seu site de forma criativa para expor seus principais serviços e diferenciais se comparado aos concorrentes.

- **Participar e/ou patrocinar eventos para comunidade**

Participar de eventos da comunidade é uma maneira inteligente de estar próximo a potenciais cliente. Procure posições de destaque nos eventos e sempre esteja com seus folders a disposição dos interessados.

- **Mantenha parcerias estratégicas**

As pequenas empresas normalmente são desafiadas por três aspectos muito importantes na administração dos negócios: capturar novos clientes, aumentar as vendas e expandir para novos mercados. Parcerias estratégicas geralmente são desenvolvidas para ajudar uma empresa a fazer isso mais rápido do que se agisse sozinha.

Invista tempo para conhecer todas as alternativas de divulgação. Os clientes, não irão conhecer sua **administradora condominial** sem um esforço de divulgação. Atualmente existem inúmeras estratégias de divulgação gratuitas outras que podem ser feitas com baixo investimento. E lembre-se que não existe uma regra: o que funciona para um nicho de negócio, pode não funcionar para outro. Por isso, é importante planejar as ações e conhecer cada vez mais o público que se deseja atingir.

17. Informações Fiscais e Tributárias

As informações fiscais e tributárias serão diferenciadas em decorrência da opção do regime tributário escolhido pelo empreendedor.

Exemplo 1: Serviço de administração de condomínios optante do SIMPLES Nacional

O segmento de **Serviço de administração de condomínios**, assim entendido pela

CNAE/IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) 6822-6/00 como as atividades das administradoras de imóveis que combinam os serviços de natureza imobiliária com serviços de gerência operacional e administrativa, poderá optar pelo SIMPLES Nacional - Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas ME (Microempresas) e EPP (Empresas de Pequeno Porte), instituído pela **Lei Complementar nº 123/2006**, desde que a receita bruta anual de sua atividade não ultrapasse a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) para micro empresa e R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) para empresa de pequeno porte e respeitando os demais requisitos previstos na Lei.

Nesse regime, o empreendedor poderá recolher os seguintes tributos e contribuições, por meio de apenas um documento fiscal – o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), que é gerado no **Portal do SIMPLES Nacional**:

IRPJ (imposto de renda da pessoa jurídica);

CSLL (contribuição social sobre o lucro);

PIS (programa de integração social);

COFINS (contribuição para o financiamento da seguridade social);

ISS (imposto sobre serviço)

INSS (contribuição para a Seguridade Social relativa à parte patronal).

Conforme a Lei Complementar nº 123/2006 e alterações, este ramo de atividade é tributado pelo anexo III do SIMPLES Nacional e as alíquotas variam de 6% a 33%, dependendo da receita bruta auferida pelo negócio. No caso de início de atividade no próprio ano-calendário da opção pelo SIMPLES Nacional, para efeito de determinação da alíquota no primeiro mês de atividade, os valores de receita bruta acumulada devem ser proporcionais ao número de meses de atividade no período.

Exemplo 2: Serviço de administração de condomínios optante do SIMPLES Nacional

Alguns empreendedores podem não optar pelo Simples Nacional, ou o tipo de atividade não é permitido, veja o anexo do Comitê Gestor do Simples Nacional - Resolução CGSN nº 119, de 19 de dezembro de 2014

Para estes casos há os regimes de tributação abaixo:

1 - Lucro Presumido: É a apuração do tributo sobre o lucro que se presume através da receita bruta de vendas de mercadorias e/ou prestação de serviços. Trata-se de uma forma de tributação simplificada utilizada para determinar a base de cálculo dos tributos sobre o lucro das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas à apuração pelo Lucro Real. Nesse regime, a apuração dos tributos é feita trimestralmente.

A base de cálculo para determinação do valor presumido varia de acordo com a atividade da empresa. Sobre o resultado da equação: Receita Bruta x 32%, aplica-se as alíquotas de:

IRPJ - 15%.

Poderá haver um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R\$ 20 mil, no mês, ou R\$ 60 mil, no trimestre, uma vez que o imposto é apurado trimestralmente;

CSLL - 9%.

Não há adicional de imposto.

Ainda incidem sobre a receita bruta os seguintes tributos, que são apurados mensalmente:

PIS - 0,65%

sobre a receita bruta total;

COFINS - 3%

sobre a receita bruta total.

2 - Lucro Real: É o cálculo do tributo sobre o lucro líquido e a empresa realmente obteve no período de apuração, ajustado pelas adições, exclusões ou compensações estabelecidas em nossa legislação tributária. Este sistema é o mais complexo, mas poderá ser mais vantajoso em comparação com lucro presumido e por isso, deverá ser bem avaliado por um contador. As alíquotas para este tipo de tributação são:

IRPJ - 15%.

Sobre a base de cálculo (lucro líquido). Haverá um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R\$ 20 mil, multiplicado pelo número de meses do período. O imposto poderá ser determinado trimestralmente ou anualmente;

CSLL - 9%.

determinada nas mesmas condições do IRPJ;

Ainda incidem sobre a receita bruta os seguintes tributos, que são apurados mensalmente:

PIS - 1,65%

sobre a receita bruta total, compensável;

COFINS - 7,65%

sobre a receita bruta total, compensável.

Incidem também sobre a receita bruta o imposto municipal:

- **ISS** – Calculado sobre a receita de prestação de serviços, varia conforme o município onde a empresa estiver sediada, entre 2 e 5%.

Além dos impostos citados acima, sobre a folha de pagamento incidem as contribuições previdenciárias e encargos sociais (tanto para o lucro real quanto para o lucro presumido):

INSS - Valor devido pela Empresa - 20% sobre a folha de pagamento de salários, pró-labore e autônomos;

INSS - Autônomos - A empresa deverá descontar na fonte e recolher entre 11% da remuneração paga ou creditada a qualquer título no decorrer do mês a autônomos, observado o limite máximo do salário de contribuição (o recolhimento do INSS será feito através da Guia de Previdência Social - GPS).

RAT – Risco de Ambiente do Trabalho – de 1% a 3% sobre a folha de pagamento de salários dependendo do grau de risco da atividade econômica, recolhida junto com a guia de INSS.

- **INSS Terceiros** – Contribuições Sociais recolhidas junto com a guia de INSS, calculada sobre a folha de pagamento com alíquota entre 0,8% a 7,7% dependendo da atividade econômica, destinadas aos serviços sociais e de formação profissional tais como: SESI, SESC, SENAI, SEBRAE, Incra, dentre outros
- **FGTS** – Fundo de Garantia por tempo de serviço, incide sobre o valor da folha de salários a alíquota de 8%.

Recomendamos que o empreendedor consulte sempre um contador, para que ele o oriente sobre o enquadramento jurídico e o regime de tributação mais adequado ao seu caso.

18. Eventos

Antes de tudo, feiras e eventos são momentos dedicados ao encontro. Nesses locais, você tem a oportunidade de conhecer novos clientes, e tem a oportunidade de ter acesso direto a fornecedores e possíveis parceiros em negócios e em investimentos. Por isso, é importante para o empreendedor de uma **Administradora de Condomínios** participar dos eventos de seu segmento.

Selecionamos alguns dos eventos importantes deste segmento. Para se manter competitivo, é preciso estar sempre atento ao mercado à sua volta e, em especial, ao que está fazendo a concorrência. Em feiras e em eventos, você poderá fazer isso em um único local.

Confira abaixo os principais eventos do setor de administração de condomínios:

- **SECOVI – Sindicato da habitação**

<https://www.secovi.com.br/cursos-e-eventos>

- **SINDICONET**

<https://www.sindiconet.com.br/eventos>

- **ENCONTRO NACIONAL DAS ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS**

<http://enaconsecovi.com.br/>

- **FESÍNDICO – FEIRA DE CONDOMÍNIOS DO NORDESTE**

<https://fesindico.com.br/>

- **ENCONTRO DE SINDICOS**

<http://abadi.com.br/eventos/encontro-de-sindicos/>

19. Entidades em Geral

Pertencer à entidade de seu setor também garante ao empresário **Administrador de condomínios** estar sempre a par das novidades, nos workshops, palestras e demais eventos

que ela promove. Poderá ter mais fácil acesso a autoridades e a lideranças setoriais. Além disso, pode se familiarizar com toda a legislação de seu mercado.

Diante disso, conhecer as principais entidades do setor é de fundamental importância, conheça algumas delas a seguir:

- **ABADI – Associação Brasileira das Administradoras de Imóveis**

<http://abadi.com.br/associacao/>

- **AABIC – Associação das Administradoras de bens Imóveis e Condomínios de São Paulo**

<https://aabic.org.br/aabic/>

- **SINDICONET**

<https://www.sindiconet.com.br/informese>

20. Normas Técnicas

Norma técnica é um documento, estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido que fornece para um uso comum e repetitivo regras, diretrizes ou características para atividades ou seus resultados, visando à obtenção de um grau ótimo de ordenação em um dado contexto. (ABNT NBR ISO/IEC Guia 2).

Participam da elaboração de uma norma técnica a sociedade, em geral, representada por fabricantes, consumidores e organismos neutros (governo, instituto de pesquisa, universidade e pessoas físicas).

Toda norma técnica é publicada exclusivamente pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), por ser o foro único de normatização do País.

1. Normas específicas para Administração de Condomínios:

Não existem normas aplicadas a este negócio.

2. Normas aplicáveis na execução de uma Administração de Condomínios:

ABNT NBR 12892 – Elevadores unifamiliares ou de uso restrito à pessoa com mobilidade reduzida - Requisitos de segurança para construção e instalação.

Esta norma especifica requisitos de segurança para construção e instalação de elevadores unifamiliares novos, instalados permanentemente, servindo pavimentos definidos, tendo carro projetado para o transporte de pessoas e objetos, e movendo-se entre guias inclinadas no máximo 15° com a vertical.

ABNT NBR 15597 – Requisitos de segurança para a construção e instalação de elevadores - Elevadores existentes - Requisitos para melhoria da segurança dos elevadores elétricos de passageiros e elevadores elétricos de passageiros e cargas.

Esta norma estabelece regras para melhoria da segurança dos elevadores de passageiros existentes, com o objetivo de atingir um nível equivalente de segurança àquele de um elevador recentemente instalado conforme a **ABNT NBR NM 207** e aplicando o que há de mais avançado em segurança.

ABNT NBR NM 207 – Elevadores elétricos de passageiros - Requisitos de segurança para construção e instalação.

Esta norma especifica as regras de segurança para a construção e instalação de elevadores elétricos novos, instalados permanentemente, servindo pavimentos definidos, tendo carro projetado para o transporte de pessoas e objetos, suspenso por cabos e movendo-se entre guias inclinadas no máximo 15° com a vertical.

ABNT NBR 13523:2008 – Central de gás liquefeito de petróleo – GLP.

Esta norma estabelece os requisitos mínimos exigíveis para projeto, montagem, alteração, localização e segurança das centrais de gás liquefeito de petróleo (GLP) com capacidade de armazenagem total máxima de 1.500 m³, para instalações comerciais, residenciais, industriais e de abastecimento de empilhadeiras.

ABNT NBR 15526 – Redes de distribuição interna para gases combustíveis em instalações residenciais e comerciais - Projeto e execução.

Esta norma estabelece os requisitos mínimos exigíveis para o projeto e a execução de redes de distribuição interna para gases combustíveis em instalações residenciais e comerciais que não excedam a pressão de operação de 150 kPa (1,53 kgf/cm²) e que possam ser abastecidas tanto por canalização de rua (conforme ABNT NBR 12712 e ABNT NBR 14461) como por uma central de gás (conforme ABNT NBR 13523 ou outra norma aplicável), sendo o gás conduzido até os pontos de utilização através de um sistema de tubulações.

ABNT NBR 13434-2 – Sinalização de segurança contra incêndio e pânico – Parte 2: Símbolos e suas formas, dimensões e cores.

Esta parte da ABNT NBR 13434 padroniza as formas, dimensões e cores da sinalização de segurança contra incêndio e pânico utilizada em edificações, assim como apresenta os símbolos adotados.

ABNT NBR 9077 – Saídas de emergência em edifícios.

Esta norma fixa as condições exigíveis que as edificações devem possuir.

ABNT NBR 13714 – Sistemas de hidrantes e de mangotinhos para combate a incêndio.

Esta norma fixa as condições mínimas exigíveis para dimensionamento, instalação, manutenção, aceitação e manuseio, bem como as características dos componentes de sistemas de hidrantes e de mangotinhos para uso exclusivo de combate a incêndio.

ABNT NBR 10818 – Qualidade de água de piscina – Procedimento.

Esta norma fixa as condições exigíveis para que a qualidade de água de piscina garanta sua

utilização de maneira segura, sem causar prejuízo à saúde e ao bem-estar dos usuários.

ABNT NBR 11238 – Segurança e higiene de piscinas – Procedimento.

Esta norma fixa as condições exigíveis para garantir segurança e higiene em piscinas.

ABNT NBR 9819 – Piscinas – Classificação.

Esta norma classifica as piscinas tomando por critérios o uso, o suprimento de água, a finalidade, o condicionamento, as características químicas da água, o recinto e a construção.

ABNT NBR 13194 – Reservatório de fibrocimento para água potável. Estocagem, montagem e manutenção.

Esta norma fixa os requisitos exigíveis para a estocagem, montagem e manutenção de reservatórios de fibrocimento para água potável, especificados na NBR 5649.

ABNT NBR 12693 – Sistemas de proteção por extintores de incêndio.

Esta norma estabelece os requisitos exigíveis para projeto, seleção e instalação de extintores de incêndio portáteis e sobre rodas, em edificações e áreas de risco, para combate a princípio de incêndio.

ABNT NBR 5410 Versão Corrigida:2008 - Instalações elétricas de baixa tensão.

Esta norma estabelece as condições a que devem satisfazer as instalações elétricas de baixa tensão, para garantir a segurança de pessoas e animais, o funcionamento adequado da instalação e a conservação dos bens.

ABNT NBR 5413 Versão Corrigida:1992 - Iluminância de interiores.

Esta norma estabelece os valores de iluminâncias médias mínimas em serviço para iluminação artificial em interiores onde se realizem atividades de comércio, indústria, ensino, esporte e outras.

ABNT NBR 5419 - Proteção de estruturas contra descargas atmosféricas.

Esta norma fixa as condições de projeto, instalação e manutenção de sistemas de proteção contra descargas atmosféricas (SPDA), para proteger as edificações e estruturas definidas em 1.2 contra a incidência direta dos raios. A proteção se aplica também contra a incidência direta dos raios sobre os equipamentos e pessoas que se encontrem no interior destas edificações e estruturas ou no interior da proteção imposta pelo SPDA instalado.

ABNT NBR 5626 - Instalação predial de água fria.

Esta norma estabelece exigências e recomendações relativas ao projeto, execução e manutenção da instalação predial de água fria. As exigências e recomendações aqui estabelecidas emanam fundamentalmente do respeito aos princípios de bom desempenho da instalação e da garantia de potabilidade da água no caso de instalação de água potável.

ABNT NBR 9050 Versão Corrigida:2005 - Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços

equipamentos urbanos.

Esta norma estabelece critérios e parâmetros técnicos a serem observados quando do projeto, construção, instalação e adaptação de edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos às condições de acessibilidade.

ABNT NBR IEC 60839-1-1 - Sistemas de alarme - Parte 1: Requisitos gerais - Seção 1: Geral.

Esta norma especifica os requisitos gerais para o projeto, instalação, comissionamento (controle após instalação), operação, ensaio de manutenção e registros de sistemas de alarme manual e automático empregados para a proteção de pessoas, de propriedade e do ambiente.

21. Glossário

Uma **Administradora de Condomínios** funciona como uma assessoria dos síndicos e dos condôminos para os diversos segmentos relativos à área: administração financeira, controle de saldo bancário, aplicações financeiras, pagamento de despesas. Isto quer dizer que uma empresa com estas características gerenciará questões funcionais a partir de direcionamentos de seus clientes (síndicos e condôminos).

São tantos termos e áreas de atuação em especial nas Assembleias que é importante conhecer as minúcias dos conceitos usados.

· Glossário de termos usados em Assembleias

<https://www.sindiconet.com.br/informese/glossario-terminos-usados-em-assembleias-administracao-assembleias-de-condominio>

22. Dicas de Negócio

Os empreendedores que desejam atuar no segmento de administração de condomínios, precisam conhecer todas as técnicas de administração, contabilidade, gestão de pessoas etc. Com a velocidade da informação e com consumidores cada dia mais exigentes, a administradora precisa estar atualizando-se constantemente.

Faça um planejamento para a sua **administradora de condomínios**, visando o desenvolvimento e crescimento, para isso destacamos os seguintes pontos a serem observados:

· Estude e aplique técnicas de redução de gastos.

Prédios com medição de água individual consomem, em média, de 30% a 40% menos. E a conta coletiva é como um cartão de crédito sem limite: o morador usa o que quer e, depois, divide o pagamento com os vizinhos. Quando paga pelo próprio consumo, ele economiza.

· Adote técnicas de eficiência ecológica

A adoção de itens voltados à eficiência ecológica dos condomínios pode reduzir de 20% a

30% o valor da taxa mensal de cada unidade. Algumas práticas que melhoram o uso dos recursos naturais e propiciam ganhos econômicos são: coleta seletiva de lixo; coleta de óleo de cozinha; sensores de presença; captação de água pluvial para irrigação das áreas verdes; aquecimento dos chuveiros a gás; medidores de consumo individuais de gás e de água; placas de captação de energia solar para iluminação das áreas comuns e aquecimento da água da piscina.

- **Seja profissional em todas as etapas**

A confiabilidade, transparência e resultados efetivos serão o maior exemplo de que sua administradora realmente apresenta serviços profissionais. A gestão de cotas, os relatórios contábeis e a cobrança justa, são alguns indicadores de profissionalismo.

- **Criar vínculo com síndicos e condôminos**

A contratação de uma administradora geralmente ocorre pela indicação de síndicos e condôminos, então, uma das melhores ações é criar cursos, eventos e ações de marketing que mostrem as vantagens de sua administradora.

- **Invista em parcerias estratégicas para beneficiar seus clientes**

Uma forma de fazer sua administradora de condomínio ficar mais atraente aos olhos dos síndicos é desenvolver um case de parcerias com empresas que ofereçam comodidade aos condôminos. Por exemplo, você pode buscar convênios com companhias de seguros, com os quais você consiga oferecer apólices com descontos aos moradores. O mesmo vale também para prestadoras de serviços de manutenção ou estabelecimento de clubes de vantagens — que deem abatimentos em restaurantes, salões de beleza, pet shops e outros comércios na região do condomínio.

- **Use a tecnologia como um diferencial**

As administradoras que utilizam a tecnologia para gestão de condomínios, tem muito mais agilidade, eficiência e assertividade nos processos de gestão. Isso é válido especialmente se sua organização estiver provida com um sistema de gestão de condomínios de alta performance, capaz de fazer contabilizações automáticas, emissão de gráficos e relatórios de inadimplência, disparo de alertas automatizados de datas de vencimentos ou reajustes, lançamentos fixos, previsão orçamentária, etc.

- **Investir na capacitação dos empregados e terceirizados**

A capacitação com treinamentos e orientações para todos os profissionais envolvidos é fundamental para conseguir qualidade nos serviços e a satisfação do cliente.

Mesmo que a opção seja uma pequena **administradora de condomínios**, é fundamental estudar e se possível, colocar em pratica todos os itens destacados, isso permitirá maior velocidade nas decisões, reduzirá as possibilidades de erro e com certeza aumentará as chances de sucesso.

23. Características Específicas do Empreendedor

O empreendedor que deseja atuar no segmento de **administração de condomínios**, precisa conhecer as características, competências e habilidades necessárias para gerir este negócio com qualidade e alcançar o reconhecimento.

Algumas características são essenciais e influenciam diretamente no sucesso do negócio e, de forma geral, envolvem **criatividade, inovação e iniciativa**.

1 - Características essenciais para o empreendedor de uma administradora de condomínios:

- Ter conhecimento técnico sobre administração de condomínios
- Agilidade e assertividade nas soluções para os clientes
- Ter criatividade e ser inovador
- Ser persistente e ter propósitos definidos
- Habilidade com perfil das pessoas
- Buscar informações atualizadas sobre o setor
- Ter uma visão prospectiva
- Manter bom relacionamento de parceria com seus terceirizados
- Organizado e administrador do tempo
- Habilidade de antecipar possíveis problemas
- Facilidade de relacionamento
- Conhecimento de técnicas de negociação
- Agilidade com números
- Detalhista e perfeccionista
- Aptidão para ouvir
- Capacidade de delegar tarefas
- Interesse por pesquisas e atualidades

2 - Para uma boa administração da administradora, são competências fundamentais:

- Cumprir compromissos funcionais
- Assiduidade e pontualidade
- Compromisso com prazos e tarefas
- Disponibilidade de tempo para reuniões de planejamento
- Disposição para organizar e documentar as informações de clientes
- Montar um rede de contatos e banco de dados de terceirizados

Um empreendedor "saberá aprender o que for necessário para a criação, desenvolvimento e realização de sua visão". (DOLABELA, 1999 p. 70). Considerando-se esta afirmativa, percebe-se em qualquer área que se deseje atuar é preciso estar disposto a aprender. Para aumentar as chances de sucesso é fundamental que o empreendedor desenvolva as competências e habilidades relacionadas ao negócio.

24. Bibliografia Complementar

10 PRINCIPAIS atribuições da administradora de condomínios. **Manageradm**, 2019. Disponível em:<<https://www.manageradm.com.br/atribuicoes-da-administradora-de-condominios/>>. Acesso em: 08 de dezembro de 2019.

5 DICAS fundamentais de administração de condomínios. **Checklistfacil**, 2015. Disponível em:<<https://www.checklistfacil.com/blog/5-dicas-fundamentais-de-administracao-de-condominios/>>. Acesso em: 08 de dezembro de 2019.

AS 7 MELHORES técnicas de vendas para administradoras de condomínios. **Alterdata**, 2018. Disponível em:<<https://blog.alterdata.com.br/as-7-melhores-tecnicas-de-vendas-para-administradoras-de-condominios/>>. Acesso em: 08 de dezembro de 2019.

COMO criar uma parceria estratégica para sua empresa. **Quickbooks**, [s.d]. Disponível em:<<https://quickbooks.intuit.com/br/blog/parcerias/parceria-estrategica-como-criar/>>. Acesso em: 08 de dezembro de 2019.

COMO montar uma administradora de condomínios – 2016 – Disponível em <<https://www.montarumnegocio.com/como-montar-uma-administradora-de-condominios/>>. Acesso em 23 de novembro de 2019.

CONDOMÍNIOS em São Paulo: tudo o que você precisa saber sobre o mercado. **Robotton**, 2018. Disponível em:<<https://blog.robotton.com.br/condominios-em-sao-paulo-tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-mercado>>. Acesso em: 08 de dezembro de 2019.

ENTENDA o que faz uma administradora de condomínios. **Townsq**, 2018. Disponível em:<<https://blog.townsq.com.br/o-que-faz-uma-administradora-de-condominios/>>. Acesso

08 de dezembro de 2019.

MARKETING de Relacionamento para Administradoras de Condomínios. **Superlogica**, 2019. Disponível em: <<https://blog.superlogica.com/condominios/marketing-de-relacionamento-para-administradoras-de-condominios/>>. Acesso em: 08 de dezembro de 2019.

MONTAR Administradora de Condomínios gastando pouco – Disponível em <<https://www.empregabrasil.com.br/ideias-de-negocios/montar-administradora-de-condominios-gastando-pouco/>>. Acesso em 23 de novembro de 2019.

O CRESCENTE Mercado Condominial no Brasil. **Terra**, 2019. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/o-crescente-mercado-condominial-no-brasil,a465da3653387a45f078df1be96a9921a84x1p6k.html>>. Acesso em: 08 de dezembro de 2019.

POR QUE aumentou tanto o número de condomínios de prédios? **Vivacondominio**, 2018. Disponível em: <https://vivacondominio.com.br/ptype_news/por-que-aumentou-tanto-o-numero-de-condominios-de-predios/>. Acesso em: 08 de dezembro de 2019.

POR QUE é importante contratar uma administradora para o seu condomínio? **Guarida**, 2016. Disponível em: <<https://www.guarida.com.br/blog/condominios/por-que-e-importante-contratar-uma-administradora-para-o-seu-condominio>>. Acesso em: 08 de dezembro de 2019.

VINICIUS Gonçalves - Como Montar Uma Administradora De Condomínios Em 9 Etapas – 2012 – Disponível em <<https://novonegocio.com.br/ideias-de-negocios/como-montar-uma-administradora-de-condominios/>>. Acesso em 23 de novembro de 2019.

25. Fonte de Recurso

O empreendedor pode buscar junto às agências de fomento linhas de crédito que possam ser utilizadas para ajudá-lo no início do negócio. Algumas instituições financeiras também possuem linhas de crédito voltadas para o pequeno negócio e que são lastreadas pelo **Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe)**, em que o Sebrae pode ser avalista complementar de financiamentos para pequenos negócios, desde que atendidas alguns requisitos preliminares. Maiores informações podem ser obtidas na página do Sebrae na web.

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/fundo-de-aval-do-sebrae-oferece-garantia-para-os-pequenos-negocios,ac58742e7e294410VgnVCM2000003c74010aRCRD>

Consulte também:

- **Proger Urbano Capital de Giro**

<https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/empresas/produtos-e-servicos/credito/obter-capital-de-giro/proger-urbano-capital-de-giro#/>

- **Cartão BNDES**

<https://www.cartaobndes.gov.br/cartaobndes/>

- **Microcrédito Produtivo Orientado Caixa**

<http://www.caixa.gov.br/empresa/credito-financiamento/crescer/Paginas/default.aspx>

26. Planejamento Financeiro

Ao empreendedor não basta vocação e força de vontade para que o negócio seja um sucesso. Independentemente do segmento ou tamanho da empresa, necessário que haja um controle financeiro adequado que permita a mitigação de riscos de insolvência em razão do descasamento contínuo de entradas e saídas de recursos. Abaixo, estão listadas algumas sugestões que auxiliarão na gestão financeira do negócio:

- **Fluxo de Caixa**

Para uma **administradora de condomínios** é fundamental controlar as despesas da empresa, isso é realizado por meio do acompanhamento contínuo da entrada e da saída de dinheiro através do fluxo de caixa. Esse controle permite ao empreendedor visão ampla da situação financeira do negócio, facilitando a contabilização dos ganhos e gestão da movimentação financeira.

- [null :] **Capital de Giro**

O período entre a prestação de serviço e o recebimento, pode ser longo e a necessidade de recursos será suprida pelo capital de giro. No entanto, ter esse recurso disponível não é suficiente porquanto ser premissa sua boa gestão, ou seja, somente deverá ser utilizado para honrar compromissos imediatos ou lidar com problemas de última hora.

- **Princípio da Entidade**

O patrimônio da empresa não se mistura com o de seu proprietário. Portanto, jamais se deve confundir a conta pessoal com a conta empresarial, isso seria uma falha de gestão gravíssima que pode levar o negócio à bancarrota. Ao não separar as duas contas, a lucratividade do negócio tende a não ser atingida, sendo ainda mais difícil reinvestir os recursos, gerados pela própria operação. É o caminho certo para o fracasso empresarial.

- **Despesas**

Assim como a maioria dos negócios, as **administradoras de condomínios**, possuem despesas fixas e variáveis que deverão ser horadas para evitar problemas futuros. Embora pequenas, o seu controle é essencial para que não reduzam a lucratividade do negócio.

- **Reservas/Provisões**

No caso de uma **administradora de condomínios**, a necessidade de provisões para troca de equipamentos mais modernos é uma necessidade deste modelo de negócio. Este recurso funcionará como um fundo de reserva.

- **Empréstimos**

Poderão ocorrer situações em que o empresário necessitará de recursos para alavancar os negócios. No entanto, não deverá optar pela primeira proposta, mas estar atento ao que o mercado oferece, pesquisando todas as opções disponíveis. Deve ter cuidado especialmente com as condições de pagamento, juros e taxas de administração. A palavra-chave é renegociação, de forma a evitar maior incidência de juros.

Objetivos

Definidos os objetivos, deve-se elaborar e implementar os planos de ação, visando amenizar erros ou definir ajustes que facilitem a consecução dos objetivos financeiros estabelecidos.

Utilização de Softwares

As novas tecnologias são de grande valia para a realização das atividades de gerenciamento, pois possibilitam um controle rápido e eficaz. O empreendedor poderá consultar no mercado as mais variadas ferramentas e escolher a que mais adequada for a suas necessidades.

27. Produtos e Serviços - Sebrae

O empreendedor que deseja atuar no segmento de **administração de condomínios**, pode aproveitar todas as ferramentas de gestão e conhecimento criadas para ajudar a impulsionar o seu negócio. Para consultar a programação disponível em seu estado, entre em contato pelo telefone 0800 570 0800.

Confira as principais opções de orientação empresarial e capacitações oferecidas pelo Sebrae:

Cursos online e gratuitos

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline>

1 - Para desenvolver o comportamento empreendedor

Empretec - Metodologia da Organização das Nações Unidas (ONU) que proporciona o amadurecimento de características empreendedoras, aumentando a competitividade e as chances de permanência no mercado. <http://goo.gl/SD5GQ9>

2 - Para quem quer começar o próprio negócio

As soluções abaixo são úteis para quem quer iniciar um negócio. Pessoas que não possuem negócio próprio, mas que querem estruturar uma empresa. Ou pessoas que tem experiência em trabalhar por conta própria e querem se formalizar

Plano de Negócios - O plano irá orientá-lo na busca de informações detalhadas sobre o ramo, os produtos e os serviços a serem oferecidos, além de clientes, concorrentes, fornecedores e pontos fortes e fracos, construindo a viabilidade da ideia e na gestão da empresa. <http://goo.gl/odLojT>

3 - Para quem quer inovar

Ferramenta Canvas online e gratuita - A metodologia Canvas ajuda o empreendedor a identificar como pode se diferenciar e inovar no mercado. <https://www.sebraecanvas.com/#/>

Sebraetec - O Programa Sebraetec oferece serviços especializados e customizados para implantar soluções em sete áreas de inovação. <http://goo.gl/kO3Wiy>

ALI - O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é um acordo de cooperação técnica com o CNPq, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte. <http://goo.gl/3kMRUh>

28. Sites Úteis

- **ABADI – Associação Brasileira das Administradoras de Imóveis**
<http://abadi.com.br/associacao/>

- **AABIC – Associação das Administradoras de bens Imóveis e Condomínios de São Paulo**
<https://aabic.org.br/aabic/>

- **Guia de boas práticas em condomínios**
<https://www.secovi-sc.com.br/wp-content/uploads/2016/08/guia-boas-praticas.pdf>

