

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE e AABIC -
ASSOCIAÇÃO DAS ADMINISTRADORAS DE BENS DE IMÓVEIS E
CONDOMÍNIOS**

Formação de Gerente de Locação e Gestor de Administração de Imóveis e
Patrimônio

**TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO NAS
COMUNICAÇÕES COM LOCADOR E LOCATÁRIO PARA
MELHORIA DE RESULTADOS**

**Alix Elisabeth Deberdt
Ana Neri Souza Jardim
Ana Paula Castan
Luana de Oliveira Cavallaro Paschoetto
Maria Aparecida A. S. Mazucato**

**São Paulo
2019**

**Alix Elisabeth Deberdt
Ana Neri Souza Jardim
Ana Paula Castan
Luana de Oliveira Cavallaro Paschoetto
Maria Aparecida A. S. Mazucato**

**TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO NAS COMUNICAÇÕES
COM LOCADOR E LOCATÁRIO PARA MELHORIA DE
RESULTADOS**

Trabalho prático para Formação de Gerente de Locação e Gestor de Administração de Imóveis e Patrimônio apresentado ao Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie e Associação das Administradoras de Bens de Imóveis e Condomínios, como exigência para a elaboração do Projeto em grupo para avaliação final.

**Orientadores:
Prof. Carlos Alberto Campos Negrette
Especialização em Pós-Graduação e MBA**

**São Paulo
2019**

AGRADECIMENTOS

Em nossa atuação para o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso, tivemos a oportunidade e o privilégio de contar com a ajuda e colaboração de alguns profissionais e de duas empresas em especial, aos quais agradecemos: Lello Locação e Vendas Ltda e Castan Imóveis & Arquitetura Ltda.

Agradecemos a todos os professores que muito generosamente compartilharam de sua imensa experiência para contribuir com nossa evolução durante todo este percurso e em particular aos que se seguem: Carlos Alberto Campos Negrette, Moira Regina de Toledo Bossolani, Rubens Carmo Elias Filho, Andrea Deis, Yeda Camargo, Gustavo Costa.

Agradecemos também aos nossos familiares e amigos que fizeram parte deste momento especial em nossas vidas.

Dedicamos primeiramente este trabalho a Deus, aos professores e colegas do nosso curso.

RESUMO

O presente trabalho propõe uma nova perspectiva para as imobiliárias no que se refere às negociações de conflitos referentes às avarias. Diante da problemática exposta neste trabalho, verificou-se a necessidade de se interagir de maneira eficaz, criativa e cortês para com os clientes, a fim de se gerar resultados positivos nas negociações diárias.

Através de estudos, análises e coleta de dados, foi possível detectar que a maior parte dos problemas está relacionado à falta de manutenção ou de avarias presentes no imóvel. Desta forma, foi criada uma prestação de serviços inovadora no mercado, o Clube de Benefícios, sendo este de utilização exclusiva para o imóvel locado, em prol de inquilinos e proprietários, os quais, no mais das vezes, acabam não obtendo uma rápida resolução para a realização do serviço necessitado, devido à falta de um profissional adequado, entre outros motivos diversos.

Diante da pesquisa que foi realizada poderão ser constatadas melhorias com a utilização do Clube de Benefícios, tais como:

- Satisfação e tranquilidade por parte dos clientes
- Pronto atendimento e atenção personalizada
- Capacidade de se definir o serviço ideal e a entrega do mesmo a contento, conforme o que foi prometido, com confiança e precisão
- Redução de ocorrências de reclamações por parte de inquilinos e proprietários
- Feedback positivo quanto à qualidade dos serviços prestados

Palavras chave: Conflitos, negociações e avarias.

SUMÁRIO

	Pág.
1. INTRODUÇÃO.....	08
2. ORGANIZAÇÃO.....	10
2.1 HISTÓRIA.....	10
2.2 Estrutura.....	10
2.3	
Missão.....	12
2.4	
Visão.....	12
2.5	
Sustentabilidade.....	12
2.6	
Financeiro.....	13
2.7 Departamento	
Jurídico.....	13
3. PROBLEMÁTICA.....	14
4. SINTOMAS.....	17
5. COLETA DE DADOS.....	18
6. DIAGNÓSTICO.....	2
3	
7. REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
7.1	
Negociações.....	25
7.2 Embasamento	
Jurídico.....	25
7.3 Visar o exponencial da empresa.....	26
8. PLANEJAMENTO.....	32
8.1 Regras e Condições do Clube de Benefícios.....	35
9. CONCLUSÃO.....	4
0	
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
APÊNDICES	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma Estrutural.....	12
Figura 2 - Contagem de atendimento em categorias em porcentagem.....	18
Figura 3 - Contagem de Categoria.....	19
Figura 4 - Quantidade de manutenções mensais.....	19
Figura 5 - Classificação das manutenções.....	19
Figura 6 - Contagem de atendimento das manutenções em porcentagem.....	20
Figura 7- O método do sim interior.....	25
Figura 8 - Curva exponencial.....	28
Figura 9 - Aplicativo do Clube de Benefícios.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Valores dos prestadores de serviços.....	31
Quadro 2 - Receita mensal da Imobiliária AALMA.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AABIC - Associação das Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios de São Paulo

CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

BATNA - Best Alternative To a Negotiated Agreement (Melhor Alternativa a um Acordo Negociado)

CPF - Cadastro de Pessoas Físicas

1. INTRODUÇÃO

Lidar com imparcialidade com as sensibilidades que envolvem as relações entre proprietários e inquilinos é uma tarefa das mais delicadas e complexas, uma vez que envolve o conhecimento e discernimento do que constituem estes pontos sensíveis.

Por mais que as partes, proprietário e inquilino, assegurem tomar conhecimento do conteúdo da lei do inquilinato, limites são constantemente ultrapassados por ambos, gerando desconforto e disputas as mais variadas.

Via de regra, proprietários e inquilinos entram em uma negociação com o sentimento tácito de que em algum momento no futuro haverá um determinado número de atritos gerados pela percepção de que estes limites foram ultrapassados.

Muitos são os proprietários que ainda que necessitem da renda oriunda da locação de sua (s) propriedade (s), concordam em ceder seu uso a outrem muito a contragosto, seja por um sentimento bastante arraigado de posse ou por temerem aborrecimentos futuros.

Por outro lado, inquilinos tenderão naturalmente a se ressentir por muitas vezes não poderem personalizar o imóvel locado de forma a que este se adeque à sua personalidade, entre outras necessidades pessoais.

Em um momento de crise entre as partes envolvidas, ambas poderão se sentir refém da parte oposta ou de uma situação que parece ameaçar iminentemente sua segurança ou conforto, quando não, seu direito de propriedade.

Percebe-se assim de que existe uma lacuna a ser preenchida, uma solução criativa precisava ser inventada. Algo que pudesse a um só tempo servir como território de intermediação e “zona tampão”, criando-se uma real oportunidade de se unir as duas partes, fazendo-as convergir para a obtenção de um mesmo objetivo, qual seja, o de se manter relações cordiais e salutares entre proprietários e inquilinos. Nasce assim a idéia de se criar uma solução com grande potencial lucrativo e de inovação.

Geralmente, quando confrontados com problemas, proprietários e inquilinos tendem a encontrar a culpa do problema na outra parte, quando o que deveria ser feito em primeiro lugar é justamente a separação das pessoas do problema: A despersonalização do problema facilita o diálogo, uma vez de que passa-se a olhar para o problema em pauta com mais objetividade. A ideia é focar no problema e não na relação com o outro em determinado momento da negociação (ALMEIDA, Tânia. p. 104 e 179)

É sempre tentador reagir à rejeição com mais rejeição, ao ataque pessoal com mais ataque pessoal, à exclusão com exclusão. O desafio é surpreender os outros com respeito e inclusão, mesmo em se tratando de pessoas difíceis, a fim de que haja a devida atenção e concentração em não se satisfazer apenas as próprias necessidades, aplicando-se assim a técnica do ganha-ganha, dando-se sempre antes de receber. Há de se identificar o sistema conflitivo (BRIQUET, Enia Cecília. p. 43, 50) de tal forma que seja possível de se conduzi-lo para a região da solução criativa (BRIQUET, Enia Cecília. pág. 80). Um dos objetivos do mediador é o de identificar,

testar e quebrar padrões de comportamento entre as partes, comportamentos estes que não funcionam e ainda intensificam mais ainda os conflitos (BRIQUET, Enia Cecília. pág. 80). Curioso é observar de que a região da criatividade localiza-se geralmente no limite do caos (BRIQUET, Enia Cecília. pág. 80) e é onde o mediador habilidoso poderá identificar estratégias para introduzir modificações e conduzir o sistema conflitivo para uma solução criativa.

2. ORGANIZAÇÃO

2.1 História

A Imobiliária AALMA foi fundada em Setembro do ano de 2002, no bairro da Mooca por duas sócias, Sra. Tatiana Alves, formada em administração de empresas e Bruna Mendonça, formada em Direito, profissionais atuantes com mais de 20 anos de experiência no mercado imobiliário da região.

Hoje em dia a empresa está segmentada para cada sócia, conforme o que se segue: Departamento de vendas com a Tatiana Alves, e o Departamento de locação é gerido pela Bruna Mendonça.

Empresa com Razão social AALMA Imóveis Imobiliária LTDA, situada na Rua Juventus, 450 no Bairro do Parque da Mooca, CEP: 03124-021, inscrita no CNPJ: 08.551.111/0001-21, com total de 11 (onze) colaboradores CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

A empresa atua na prestação de serviços de locação de imóveis comerciais e residenciais. Conta com uma equipe de consultores de relacionamento capacitada e investe na constante busca da excelência nos serviços prestados, sempre com grande foco na agilidade dos processos, segurança e garantia da eficiência na prestação de serviços e mediação entre as partes.

2.2 Estrutura

A AALMA Imóveis possui uma estrutura que abrange os seguintes seguimentos do mercado imobiliário: Venda e locação.

O Departamento de vendas:

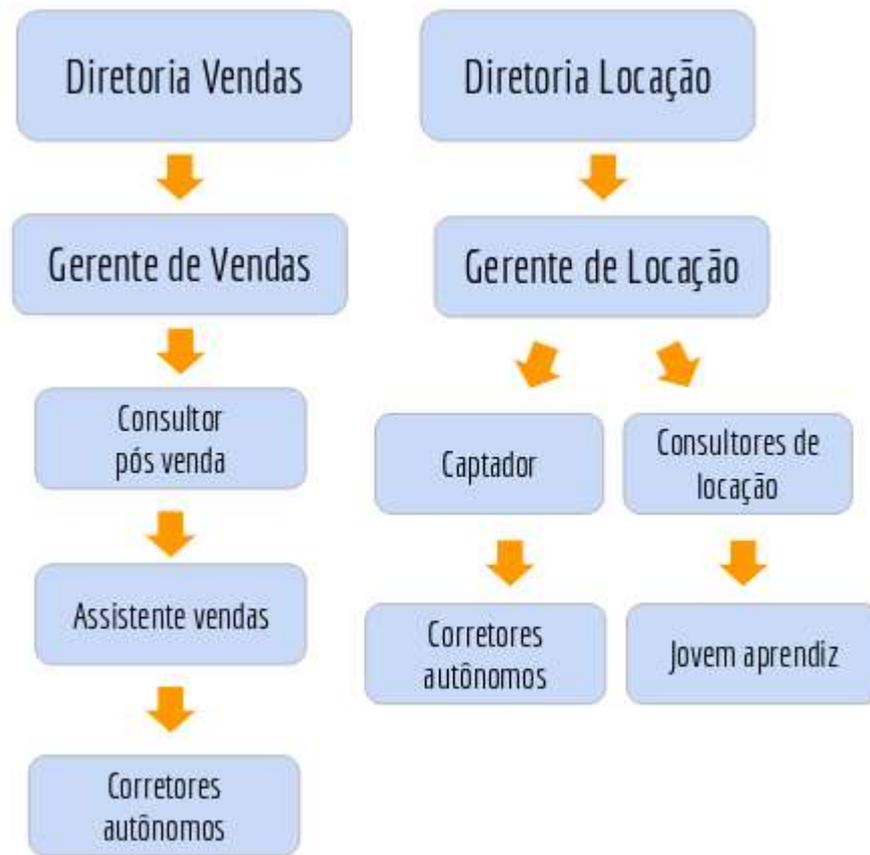
- 2 (duas) ASSISTENTES DE VENDAS, que fazem a triagem dos atendimentos e direcionam os clientes para os corretores responsáveis pela captação;
- 38 (trinta e oito) CORRETORES AUTÔNOMOS atuando na intermediação de compra e venda de imóveis e captação de novos imóveis visando o crescimento da carteira;
- 1 (uma) CONSULTORA PÓS VENDA, que é responsável por acompanhar o processo a partir da assinatura do contrato de compra e venda até a assinatura da escritura;
- 2 (dois) GERENTES, para tratar as propostas, analisar documentação, elaborar contratos de compra e venda, além de gerir as equipes, atribuição de tarefas e fazer planejamento de campanhas motivacionais;

- 1 (uma) DIRETORA, responsável pelo planejamento estratégico da empresa, e pela administração financeira, tais como, controle de pagamentos de contas de consumo e tributos, folhas de pagamento, comissões, etc;

O segmento de locação atualmente conta com uma carteira de 1000 imóveis, gerida da seguinte forma:

- 1 (um) CAPTADOR que é responsável por buscar e cadastrar de novos imóveis, com o objetivo de aumentar o estoque de imóveis disponíveis para locação;
- 3 (três) CORRETORES AUTÔNOMOS, que são responsáveis pelos atendimentos aos clientes, triagem e acompanhamento dos pretendentes às visitas, pretendentes a locatários, realização das negociações de propostas recebidas, e juntada da documentação pertinente aos locatários, como também da garantia locatícia;
- 1 (um) ASSISTENTE DE CONTRATOS, responsável por elaborar os contratos de locação e administração, vistoria inicial, levantamento de encargos (água, luz e gás), bem como de todos os recibos e protocolos pertinentes à entrega da posse do imóvel;
- 1 (um) GERENTE DE LOCAÇÃO responsável por analisar e aprovar as documentações, gerir as equipes e fazer planejamento de campanhas motivacionais;
- 2 (dois) CONSULTORES DE ATENDIMENTO capacitados para fazer intermediação de solicitações das partes envolvidas, controlar as garantias, seguro incêndio, renovações de contratos, controle de emissão de boletos e repasse dos mesmos aos proprietários.
- 1 (um) JOVEM APRENDIZ para auxiliar os consultores.
- 1 (uma) DIRETORA DE LOCAÇÃO responsável pelo planejamento estratégico da empresa, e pela administração financeira, tais como, controle de pagamentos de contas de consumo e tributos, folhas de pagamento, comissões, etc;

Figura 1 - Organograma Estrutural



Fonte - Elaborada pelos pesquisadores, 2019.

2.3 Missão

A Missão da AALMA é ser uma empresa que emprega a tecnologia e inovação para dar prosseguimento à administração dos seus imóveis de forma transparente e eficaz.

2.4 Visão

Ser referência no mercado imobiliário trabalhando com qualidade, visando a expansão da carteira de clientes.

2.5 Sustentabilidade

A empresa aposta muito na sustentabilidade, a fim de contribuir para um futuro de qualidade e visando o respeito para com o meio ambiente. O foco da empresa é uma gestão sem papel. Com a tecnologia atual, conseguimos lidar de forma mais sustentável neste sentido.

Existem alguns outros fatores que contribuem para a sustentabilidade, tais como: economia de papel, água e energia elétrica, eliminação do uso de copos descartáveis, investimento em reciclagem, utilização de equipamentos eficientes e

econômicos, incentivo à equipe de transportes alternativos, respeitando a leis ambientais.

Devido a empresa se preocupar com sustentabilidade, apostamos em treinamentos semestrais e projetos para com o meio ambiente, incentivando a não poluição.

2.6 Financeiro

O departamento financeiro é administrado pelas diretoras da empresa, sendo estas responsáveis pela gestão orçamentária, contas a pagar, gestão de riscos, contabilidade e gestão de impostos e folhas de pagamento.

Os gerentes por sua vez são responsáveis pela gestão das comissões e gratificações aos parceiros, além de controlar as receitas pertinentes aos negócios. Fica a cargo do gerente de locação o controle de todas as receitas advindas das locações, e sobretudo dos repasses de alugueres mensalmente.

2.7 Departamento Jurídico

A empresa conta ainda com a assessoria de uma prestadora de serviços jurídicos terceirizados, a qual presta este serviço de forma integral aos departamentos, além de ser responsável pelas análise e avaliações de fichas de locação de alto risco. Foi atribuído também a este parceiro as cobranças extrajudiciais que se fizerem necessárias, e em não se obtendo êxito, esta conta com total autonomia para dar prosseguimento às demandas judiciais.

3. PROBLEMÁTICA

A Imobiliária AALMA tem como desafio descomplicar as negociações referentes a avarias que surgem em imóveis locados, tendo em vista que este é o motivo gerador da maioria dos conflitos entre proprietários e inquilinos.

Os problemas são os mais diversos possíveis, sendo que os que costumam causar mais preocupações são aqueles que não estão ou são visíveis, tais como: infiltrações, vazamentos diversos e aqueles gerados pela parte elétrica. Pelo fato de que a resolução destes problemas geralmente envolve custos elevados, sente-se maior resistência por parte de proprietários em consentir de imediato com o reparo em questão. Poucos são os proprietários que se preocupam em constituir um fundo de reserva próprio a ser utilizado para tais eventualidades. Assim que surge algum problema, iniciam-se os atritos porque o inquilino irá querer, quando não exigir, que o reparo seja efetuado de imediato e o proprietário por sua vez, irá fazer de tudo para não ter que arcar com tais custos. Resta portanto à imobiliária a difícil tarefa de conciliar os interesses envolvidos de maneira a resolver a questão o mais rapidamente possível, com vistas a evitar que a situação como um todo se agrave. Os assuntos relacionados a avarias no imóvel envolvem tanto a área comercial, quanto a área administrativa, sendo que a área de finalização de contratos é a que mais sofre com o ônus da incidência de discussões e desavenças recorrentes. Proprietários e inquilinos costumam responsabilizar uns aos outros por diversos motivos, por esta razão, é muito importante que ao primeiro sinal de que há algum tipo de problema, a imobiliária realize uma constatação, bem como formalização da situação entre as partes.

Durante a vigência do contrato, os problemas mais comuns são: manutenções pelo uso normal (limpeza de calhas, manutenção de ar condicionado e aquecedor). Serviços de pintura realizados com o uso de tinta de má qualidade ou com a tonalidade divergente daquela que existia anteriormente no imóvel e entupimentos.

Há de se destacar a importância de se realizar uma vistoria de qualidade e em detalhes, de modo que qualquer avaria causada pelo inquilino seja facilmente identificada em alguma situação futura. A regra parece simples, este porém é o maior e mais difícil ponto de discussão entre as partes.

Destaca-se igualmente o momento da desocupação pois o inquilino, na maior parte das vezes, sempre acredita, ou quer fazer acreditar, de que está entregando o imóvel em melhores condições do que quando o alugou. Não é incomum de que inquilinos muitas vezes tentem usar como moeda de troca o simples fato de terem realizado pequenas benfeitorias, situação está onde tentam negociar por alguma possível avaria causada ao imóvel. Neste momento, é de extrema importância a intermediação da imobiliária para apontar com profissionalismo as divergências e realizar acordos para a correção de eventuais problemas.

Observa-se de forma recorrente, de que em muitas situações, a imobiliária não consegue obter êxito nas negociações envolvendo avarias e de que portanto as

partes culminam por levar suas desavenças para resolução por via judicial. Com a facilidade que se tem, nos dias de hoje, de acesso aos Juizados Especiais, os inquilinos e proprietários acabam por preferir discutir as questões na justiça a realizar um acordo mutuamente satisfatório. Por conta disto, o judiciário tem estado sobrecarregado de processos, muitos deles para se discutir questões banais e corriqueiras.

Embora tenhamos uma legislação específica que regulamenta as negociações imobiliárias, muitos ainda são aqueles indivíduos que relacionam questões locatícias ao Procon ou ao Código de Defesa do Consumidor, o que acaba atrapalhando as tratativas. Cabe à imobiliária o papel de pontuar as responsabilidades das partes de maneira a evitar conflitos.

É do inquilino a obrigação de manter o imóvel nas mesmas condições em que o recebeu, consertando tudo aquilo que for danificado durante a vigência do período locatício. O proprietário por sua vez, deverá arcar com todos os problemas estruturais ou vícios ocultos.

Saber a fundo dos direitos e deveres, tanto do proprietário como do inquilino, e ficar atento às disposições do contrato contribui para que o relacionamento transcorra de forma harmoniosa entre as partes. Dúvidas desta natureza podem causar sérios desentendimentos, já que existem inclusive exceções na lei, de acordo com o problema causado, o qual nem sempre é de responsabilidade do inquilino. Entretanto, esta interpretação não exime totalmente o inquilino de responsabilidade.

Assim que ocorrer a identificação de algum dano, o proprietário e/ou a imobiliária devem ser informados pelo inquilino, para que se procedam com os reparos necessários o mais rapidamente possível. Em muitos casos porém, mesmo quando o inquilino cumprir com o seu dever em comunicar, existem proprietários que demoram em propor a solução do problema e isto, por diversos motivos, sendo que o principal deles é o custo. Nesses casos, cabe à imobiliária apenas notificar e aguardar que o proprietário solucione o problema, por esta não ter a autonomia para resolver a questão. Enquanto isto, o inquilino permanece em situação desfavorável, quando não constrangedora. Foi igualmente constatado que em alguns casos, uma simples solicitação acaba se transformando em um problema muito maior por falta ou omissão de informações por parte do proprietário ou do inquilino, pois estes não lêem o que diz o contrato, como também carecem do devido entendimento sobre seus deveres e direitos, se posicionando sempre da forma que for mais favorável para si.

Na maioria das vezes a própria imobiliária fica encarregada da mediação, devendo se posicionar em arbitrar quem seria o responsável pelo reparo, minimizando assim o problema e evitando o surgimento de mais conflitos.

Por se tratar de um questão que gera muitas dúvidas, além da natural e compreensível apreensão, existe geralmente uma grande dificuldade em se treinar e orientar os profissionais de forma adequada para que estes se sintam capacitados para resolver as situações de forma imparcial. Estes profissionais deveriam ser capazes de analisar o problema e apontá-lo de forma ética, buscando a melhor solução possível, dirimindo quaisquer dúvidas à medida em que estas forem surgindo,

obtendo assim a plena satisfação tanto por parte do proprietário como do inquilino, na orientação de quem deve arcar com o reparo solicitado.

Desde sempre, o grande desafio da Imobiliária AALMA consiste em mediar essa situação delicada da forma mais harmoniosa e rápida que for possível.

Percebe-se de que os serviços de manutenção, de maneira geral refletem dúvidas e desgastes decorrentes da relação entre locatários e locadores, onde identifica-se de que é possível para a imobiliária, através de seus colaboradores devidamente treinados, minimizar conflitos e conduzir as locações da forma mais amigável, rápida e de acordo com a legislação e bom senso, facilitando assim o convívio geral.

Diante de tantas dificuldades que são rotineiramente enfrentadas por uma imobiliária para atender e resolver as questões referentes à manutenção nos imóveis, bem como de se conseguir intermediar um problema de manutenção sem a necessidade de burocracia para aprovação de orçamentos e contratação de serviços rápidos e de boa qualidade, surge a necessidade de se criar uma prestação de serviços. Uma solução inovadora para o mercado de locações e um atrativo a mais para novos clientes que enxergam valor em não ter, de fato, que se preocupar com os pequenos reparos do próprio imóvel.

Diante disto, o grande desafio de uma imobiliária é de evitar conflitos, resolvendo rapidamente o problema identificado e de preferência com baixo custo, e acima de tudo, evitar uma pendenga judicial desnecessária.

A proposta da Imobiliária AALMA é de criar um “**CLUBE DE BENEFÍCIOS**”, reduzindo assim a quantidade de reclamações da imobiliária por um único motivo: tornar o processo menos burocrático e desgastante, passando a não ter mais que administrar tantas discussões e sim focar na resolução dos problemas de forma rápida e eficaz podendo utilizar seu tempo para a prevenção das manutenções e maior satisfação dos seus clientes.

Toda empresa tem o mesmo impasse: como resolver problemas de manutenção de forma rápida, com qualidade e a baixo custo. A questão é que os problemas nunca irão mudar e sim a forma de resolvê-los.

4. SINTOMAS

Verifica-se de que existe um grande desgaste na dinâmica de relacionamento entre os envolvidos na intermediação da administração de uma locação, como o proprietário, inquilino e o próprio consultor da imobiliária.

Manutenções, obras estruturais, reformas e benfeitorias, configuram os maiores pontos de atritos entre os envolvidos. Situações que envolvem valores, onde o inquilino não considera justo ter que pagar para realizar uma benfeitoria que permanecerá em imóvel que não é de sua propriedade, e por outro lado, o proprietário que igualmente não acha tampouco justo ter que arcar financeiramente com benfeitorias que possam vir a beneficiar o inquilino.

As relações se tornam facilmente desgastantes e desgastadas, e conduzem as partes a questionarem de quem é a culpa, de quem é o dever ou a obrigação, sempre procurando se isentar de suas responsabilidades. Passam assim a não focar suas atenções na solução do problema, deixando o consultor vulnerável aos argumentos, ora de um e ora de outro, ao invés de tomarem para si o justo controle da situação com a finalidade de resolver o problema. Inúmeras vezes, o consultor se vê incapacitado para oferecer uma sugestão de solução que possa agradar às partes, principalmente por estas envolverem custos.

Mesmo com uma vistoria cuidadosa e bem feita, problemas diversos ocorrem durante o período locatício, sendo comum o proprietário dizer: “na vistoria consta de que o imóvel foi entregue funcionando e em bom estado”. O inquilino neste caso poderia afirmar de que já se tratava de um item usado e de que com o tempo de uso, seriam naturais as ocorrências de desgastes ou até mesmo a cessação completa do funcionamento de determinado item.

Logo no início da locação muitos são os proprietários que logo adotam uma visão preconcebida a respeito de determinado inquilino assim que o mesmo venha a solicitar algum reparo que se faça necessário.

Mudar esta maneira de ver do proprietário já resultaria em boa parte dos problemas resolvidos em conflitos, amenizando assim o conseqüente desgaste da relação.

5. COLETA DE DADOS

Através de um estudo, foi avaliado de que entre os meses de maio de 2019 e setembro de 2019, a administradora recebeu cerca de 1.000 atendimentos. Estes abordaram todos os assuntos pertinentes às locações, e esta contagem foi baseada em todas as formas de acesso, seja por telefone, e-mail, WhatsApp corporativo ou atendimento presencial.

Dentre eles, 24.7% (Vinte e quatro vírgula sete por cento) foram voltados para manutenções. Em quantidades temos 247 (Duzentos e quarenta e sete) atendimentos, uma demanda expressiva para uma empresa de médio porte, sendo até maior que os atendimentos voltados para esclarecimentos de prestação de contas, as quais constituem atividade rotineira.

O gráfico abaixo se refere à contagem em porcentagem e por categoria de cada item relativo a administração da AALMA Imobiliária:

Figura 2 - Contagem de atendimento em porcentagem

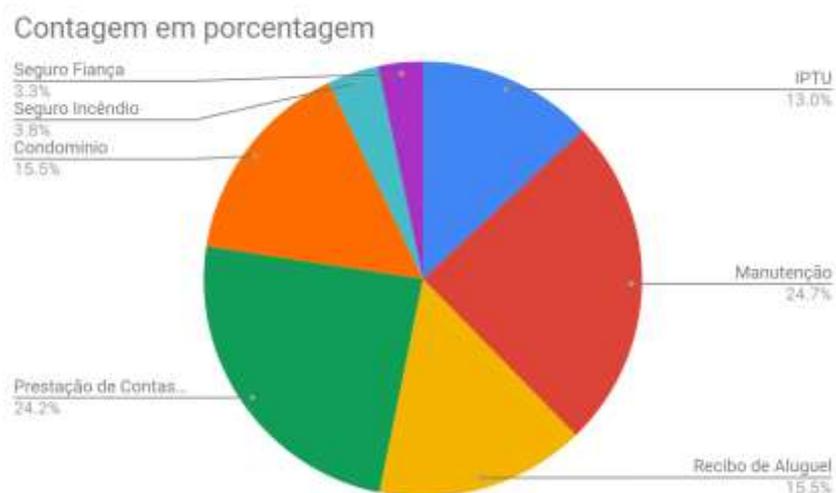


Figura 3 - Contagem de Categoria

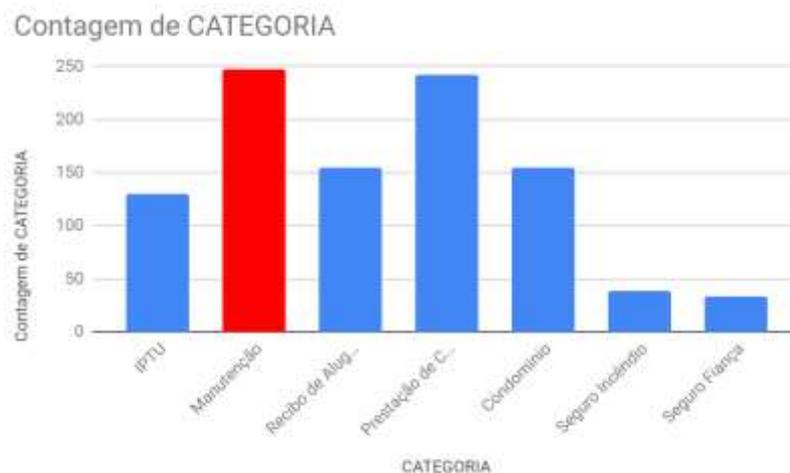


Figura 4 - Quantidade de manutenções mensais

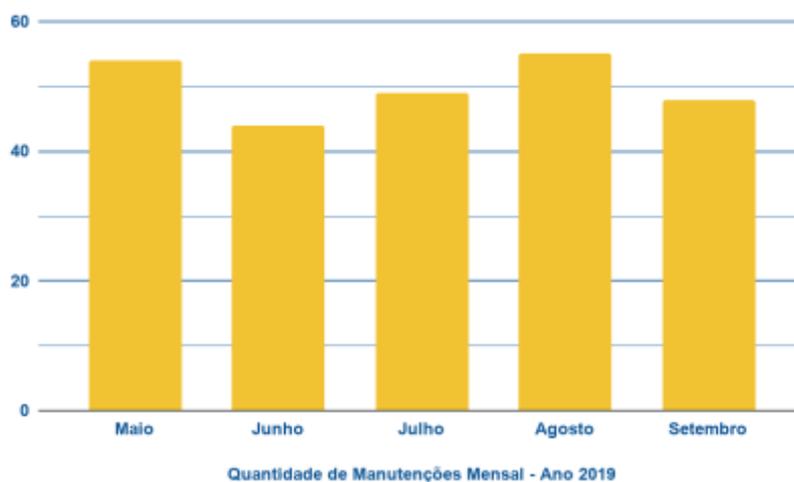
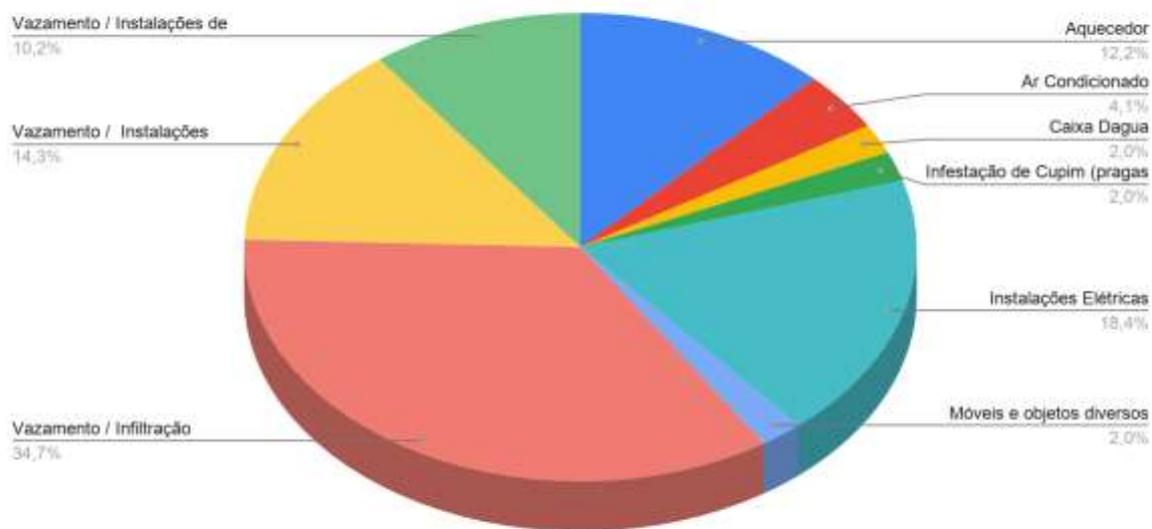


Figura 5 - Classificação das manutenções

Média por Tipo de Avarias / Mês	
Avarias	Quant.
Aquecedor	6
Ar Condicionado	2
Caixa D'água	1
Infestação por Cupim (pragas urbanas)	1
Extintor	0
Instalações Elétricas	9
Móveis e objetos diversos	1
Vazamento / Infiltração	17
Vazamento / Instalações Hidráulicas	7
Vazamento / Instalações de Gás	5
Total	49

Figura 6 - Contagem de atendimento de Manutenção em Porcentagem



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2019.

Inicialmente, foram consultadas de um modo geral, as plataformas de reclamações nas redes sociais, onde pôde-se constatar de que existem inúmeros apontamentos de inquilinos e proprietários relacionados aos reparos em imóveis. Estes reparos indicam o envolvimento de imobiliárias como sendo os principais agentes responsáveis por suas execuções, falta de posicionamento, falta de responsabilidade, má condução no atendimento, entre outros. Diante disto, esta questão é considerada como sendo o “Calcanhar de Aquiles” do mercado de administração de imóveis.

Foram realizadas duas entrevistas com pessoas de diferentes áreas, ambas com amplo conhecimento em sua área de atuação.

A primeira entrevista foi realizada com o vistoriador Sr. Piter Ferreira dos Santos, o mesmo atuando na empresa há três anos, realizando as vistorias iniciais, constatações e finalizações.

O Sr. Piter relata de que a vistoria realizada pela empresa é geralmente de ordem estética e não se atém às questões estruturais. Durante a vistoria inicial, na maioria das vezes, o imóvel passaria apenas por uma espécie de maquiagem. Uma vez realizada esta vistoria, far-se-á constar no documento de que o imóvel está em bom estado de conservação ou em estado de novo.

Entretanto, quando ocorrer a vistoria final, nesta irão constar os problemas de desgaste e dependendo da natureza deste problema, poderá ficar subentendido de que se tratou de mau uso, recaindo sobre o inquilino a responsabilidade em arcar com tal dano, sendo que o imóvel estava inicialmente apenas contando com retoques estéticos.

O Sr. Piter alega ainda de que muitos itens relativos ao estado de conservação do imóvel não são observados, devido ao tempo para realização da vistoria que é geralmente bastante curto.

Na opinião do Sr. Piter, uma alternativa possível de ser adotada seria de que as vistorias fossem realizadas de maneira mais detalhada, e também com uma margem de tempo mais longa para sua realização, a fim de se detectar eventuais problemas no imóvel, para que estes possam ser corrigidos com maior brevidade, tais como:

- Realização de testes na parte hidráulica
- Realização de testes na parte elétrica
- Verificação do gás canalizado
- Teste dos ventiladores
- Teste dos aparelhos de ar condicionado
- Teste dos aparelhos de aquecedores

A segunda entrevista foi realizada com a gerente Dna. Maria Roseli Menezes que atua na empresa há dois anos na área comercial de locações.

Dna. Maria Roseli relata que a falta de manutenções, sejam elas pequenas, médias ou de grande proporção, impactam diretamente no tempo de vacância do imóvel, uma vez de que quando ocorrem visitas de interessados, a primeira impressão é sempre a que fica. Se o imóvel tiver aparência desagradável, os possíveis interessados não efetivam suas propostas.

Esta gerente informa ainda de que existe uma certa dificuldade por parte dos proprietários, em realizar manutenções, devido a diversos motivos, tais como: pelo fato de que este reside fora do país ou em outra cidade. Proprietários que são espólios e seus representantes que são provisórios também apresentam problemas, uma vez de que não querem assumir despesas extras até o término do inventário, sendo que muitos, nem sequer abrem inventário.

Inquilinos geralmente também apresentam as mesmas dificuldades em assumir a realização de tais manutenções, ainda que sejam reembolsadas para tanto. Isto se deve também a diversos fatores, tais como: por não conhecerem a cidade onde estão alugando o imóvel ou por se tratarem de executivos ocupados que não dispõem de tempo para sair à procura de profissionais da área de manutenções.

A gerente relata que sente a expectativa, tanto vinda por parte do inquilino como por parte do proprietário, de que ambos esperam que a imobiliária proponha uma solução para determinado problema. Na visão dela estes problemas poderiam ser divididos em duas classificações: manutenções simples e aquelas que são mais complexas, envolvendo a parte estrutural do imóvel.

Dna. Maria Roseli acredita que a empresa deveria poder oferecer um diferencial, por ser imobiliária e tratar exclusivamente da intermediação dos interesses entre proprietários e inquilinos, oferecendo a solução para estes problemas. Ela menciona também de que no mercado já existem algumas Startups de tecnologia que oferecem a solução para estes serviços de manutenção.

Como exemplo utilizou a empresa FIX que é uma Startup, onde o acesso se faz através de aplicativo e o cliente tem à sua disposição profissionais para a realização de vários serviços. Ela comenta de que as manutenções realizadas com proatividade reduziram a média de tempo para se fechar um negócio de locação.

Clientes procuram praticidade e imóveis em perfeitas condições de locação. Por outro lado, nos dias atuais, fala-se cada vez mais em uma grande Startup presente no mercado, pois esta tende a disponibilizar imóveis para locação quando estes estão em perfeitas condições de uso, uma vez de que passam pelo serviço de manutenção prévia.

Dna. Maria Roseli alega ainda de que os proprietários acreditam que as imobiliárias teriam esta obrigação, que é a de prestar este tipo de serviço. Ela finaliza a entrevista dizendo que o mercado imobiliário tem estado bastante parado e que as Startups estão fazendo muito barulho, sendo certo de que as imobiliárias precisam inovar e modernizar seus processos, para que possam acompanhar as novas tendências e tecnologias.

6. DIAGNÓSTICO

Em se tratando de conflitos, os maiores interessados são geralmente os inquilinos por estarem ocupando o imóvel, tendo estes então todo o interesse em mantê-lo confortável para sua moradia. Por outro lado, é igualmente do interesse do proprietário de que seja mantido um determinado nível de manutenção e benfeitorias em seu imóvel que irão favorecer futuras locações ou até mesmo a eventual venda deste imóvel.

Entretanto, as negociações nem sempre são claras pois nem tudo consta do contrato. Tanto o inquilino como o proprietário não tem obrigação de conhecer a lei, se no contrato não constarem as informações necessárias ou se estas não estiverem suficientemente claras, no momento em que se fizerem necessários, seja um reparo ou uma benfeitoria, as partes tenderão a passar a responsabilizar para a outra parte envolvida.

Estabelecer-se o hábito de se fazer um resumo ou de se disponibilizar as regras da locação de maneira mais transparente, seriam decisões que teriam o potencial de minimizar os conflitos pois isto facilitaria às partes a obtenção de mais clareza acerca de seus respectivos papéis no contrato de locação. Espera-se de que desta forma, quando vier a surgir algum tipo de problema, deveria ser mais fácil para o consultor, tanto a condução como a mediação daquele conflito.

Caso o proprietário venha a se preocupar com a troca de inquilino e antes de que o novo morador ingresse no imóvel, este deveria se preocupar com a realização de uma manutenção preventiva, onde se verificaria cada item do imóvel, realizando-se ajustes ou até mesmo fazendo-se a substituição de itens avariados ou obsoletos. Certamente que isto poderia evitar que o inquilino viesse a solicitar ao proprietário qualquer tipo de reparo ou benfeitoria já prevista naturalmente devido ao tempo de uso e evitaria assim um desgaste desnecessário nas relações.

A imobiliária poderia adotar um método de orientação para as partes ou disponibilizar este serviço, minimizando a ocorrência de problemas, reclamações e solicitações para a imobiliária. Os colaboradores poderiam ser utilizados na prevenção de reparos e planejamento de benfeitorias ao invés de terem que empregar seu precioso tempo na solução de problemas já implantados.

Partindo deste princípio, se a imobiliária prestar um serviço de pequenas manutenções e uma limpeza geral no ato da devolução do imóvel, poderia evitar ou pelo menos minimizar a ocorrência de maiores conflitos.

Outro ponto imprescindível é que a assinatura do contrato seja precedida da vistoria do imóvel e de que as observações geradas por esta visita passem a integrar tal documento. Afinal, cabe ao proprietário entregar o imóvel em perfeitas condições de uso para o inquilino. Outra cláusula importante é a que cobre a obrigação do inquilino em devolver o imóvel nas mesmas condições em que este foi encontrado. Neste sentido, qualquer alteração feita por mera vontade do inquilino deve ser revertida no ato da entrega do imóvel, salvo nos casos em que houver autorização prévia por parte do proprietário.

Disponibilizar conteúdos auto explicativos e de fácil acesso, curtos e de leitura fácil para o proprietário, inquilino e colaboradores, para que todos estejam cientes, desde o início da locação, de seus direitos e deveres durante o período locatício. Além disto, os colaboradores deverão estar aptos a darem uma condução segura para o caso conforme as regras da locação já estabelecidas em contrato e cartilhas.

Estes conteúdos devem constar do site da empresa, na área restrita do cliente, links vinculados ao contrato de locação, além de se enviar um manual de fácil leitura com os principais problemas que podem ocorrer em uma locação. Estas seriam maneiras de se alcançar as partes e de se obter o efeito desejado acerca do conteúdo.

7. REFERENCIAL TEÓRICO

7.1 Negociações

William Ury é considerado como sendo um dos maiores nomes de especialistas quando se fala sobre negociação. O estudioso desenvolveu seis passos desafiadores para obter êxito em negociações, chamado de método do sim interior (2015). Em resumo, os seis passos são os seguintes:

- **Coloque-se no seu lugar.** O primeiro passo é compreender a fundo seu adversário mais poderoso: você. É muito comum cair na armadilha de ficar se julgando o tempo todo. O desafio é fazer o oposto e ouvir com empatia suas necessidades básicas, do mesmo modo que você faria com um cliente ou parceiro valioso.
- **Desenvolva sua Batna interior.** Quase todos nós tendemos a jogar a culpa pelo conflito em outras pessoas. O desafio é fazer o oposto e tornar-se responsável por sua vida e por seus relacionamentos. Mais especificamente, é desenvolver a Batna interior (Best Alternative To a Negotiated Agreement, ou Melhor Alternativa a um Acordo 3. 4. 5. 6. Negociado) e assumir o compromisso de cuidar de seus interesses, independentemente do que os outros façam ou deixem de fazer.
- **Reenquadre seu panorama.** O medo natural da escassez se manifesta em praticamente todo mundo. O desafio é mudar a maneira como você vê a sua vida, criando as próprias fontes de satisfação independentes e autossuficientes. É pensar que a vida está do seu lado, mesmo quando ela parece hostil.
- **Mantenha-se no presente.** No calor do conflito, é fácil se perder em ressentimentos do passado ou em preocupações com o futuro. O desafio é fazer o oposto e viver o presente, a única condição em que é possível experimentar a verdadeira satisfação e também mudar a situação para melhor.
- **Respeite os outros.** É tentador reagir à rejeição com rejeição, ao ataque pessoal com ataque pessoal, à exclusão com exclusão. O desafio é surpreender os outros com respeito e inclusão, mesmo que se trate de pessoas difíceis.
- **Saiba dar e receber.** É muito comum, principalmente quando os recursos são escassos, cair na armadilha do ganha-perde e se concentrar em satisfazer apenas as próprias necessidades. O desafio final é mudar o jogo para o ganha-ganha-ganha, dando antes de receber.

Figura 7 - O método do sim interior



Fonte - Livro: O Método do sim interior

7.2 Embasamento Jurídico

De acordo com Sylvio Capanema de Souza, coautor do projeto de Lei da atual Lei do Inquilinato (lei nº 8.245/91), é indispensável, para seu perfeito equilíbrio, que as partes conheçam os seus deveres, até porque, em se tratando de contrato bilateral, a ele se aplica tanto a exceção de contrato não cumprido, quanto a cláusula resolutória tácita.

Elencamos a seguir os direitos e deveres do locador e locatário no que diz respeito a avarias e manutenção nos imóveis, sob a opinião de Souza (2019).

- O proprietário é obrigado a:

A primeira obrigação do proprietário é entregar o imóvel em estado de servir ao uso a que se destina, em perfeitas condições de habitabilidade, com suas instalações elétricas, hidráulicas e de esgoto em funcionamento. Se em andar elevado, será indispensável que o elevador funcione, de modo que o inquilino possa acessar ao imóvel sem sacrifício físico acima do razoável. Tratando-se de locação comercial ou industrial será preciso, ainda, que no local, sejam toleradas tais atividades, para que o inquilino possa exercer normalmente.

Caberá ao proprietário garantir, durante o tempo de locação, o uso pacífico do imóvel locado. Isto significa o exercício pleno da posse direta, sem contestação ou disputa de quem quer que seja.

A terceira é manter, durante a locação, a forma e o destino do imóvel. Fica o proprietário inibido de realizar obras de aumento ou redução da área construída, ou de alteração da disposição interna dos cômodos. As únicas obras que o proprietário

está autorizado a fazer, independente do consentimento do inquilino, são aquelas exigidas pelas autoridades públicas, para repor o imóvel em condições normais de habitabilidade, ou para reparação de danos decorrentes do tempo e do uso normal. O que a lei veda, são obras voluntárias, de iniciativa do proprietário, que visem a alterar a forma do imóvel.

Também é de responsabilidade do proprietário responder pelos vícios ou defeitos anteriores à locação. Diante dos vícios ocultos, poderá o inquilino optar pela redibição do contrato, se a coisa locada se mostrar imprópria ao fim que se destina. Entende-se por vícios ocultos: vazamento, vidro quebrado ou esquadrias empenadas, ou seja, o mau funcionamento das instalações, ou sua insuficiência, como por exemplo, a impossibilidade de guardar o carro no espaço para tanto destinado.

- O inquilino é obrigado a:

Após elencar as obrigações do proprietário, passou a lei a fazê-lo quanto aos deveres que recaem sobre os ombros do inquilino, e nem poderia deixar de ser, já que o contrato de locação é sinalagmático, gerando direitos e obrigações recíprocas. Ao direito do proprietário corresponde o dever do inquilino e vice e versa.

Ao inquilino, caberá servir-se do imóvel para o uso convencionado ou presumido, compatível com a natureza deste fim a que se destina, devendo tratá-lo com o mesmo cuidado como se fosse seu. É dever do inquilino usar o imóvel para o fim previsto no contrato, não o modificando sem a prévia e expressa autorização do proprietário.

Este também deverá restituir o imóvel, finda a locação, no estado em que o recebeu, salvo as deteriorações decorrentes do seu uso normal. Sendo a locação um contrato de duração, que se proteja no futuro, através de atos reiterados de execução, não seria possível a restituição da coisa rigorosamente no mesmo estado, pelo que constou do inciso a ressalva de sua parte final. O decurso do tempo deixa marcas indelévels e inevitáveis, tanto nas pessoas, quanto nos materiais, e por mais cuidadoso que fosse o inquilino, após um certo tempo, o imóvel apresentaria danos, que lhe são inimputáveis. Responderá o inquilino pelas deteriorações a que der causa, direta ou indiretamente, através de terceiros, familiares ou prepostos.

O inquilino tem a obrigação de levar imediatamente ao conhecimento do proprietário o surgimento de qualquer dano ou defeito cuja a reparação a este incuba, bem como eventuais turbações de terceiros. Fica o inquilino obrigado a levar ao conhecimento do proprietário, seja por que meio for, desde que inequívoco a ocorrência de tais danos, para que sejam logo reparados, evitando-se seu agravamento, prejudicando ainda mais o patrimônio do proprietário.

O mesmo deverá realizar a imediata reparação dos danos verificados no imóvel, ou nas suas instalações, provocadas por si, seus dependentes, familiares, visitantes ou prepostos. Verificando o dano imputável ao inquilino, deverá o imóvel ser repostado no estado anterior, e se for necessária a substituição de peças, utensílios, equipamentos ou instalações, esta deverá ser feitas por outros, de igual qualidade, ou similar.

Fica vedado por lei, ao inquilino modificar a forma interna ou externa do imóvel sem o consentimento prévio e por escrito do proprietário. A clareza do texto dispensa maiores comentários, e se justifica, a uma, porque o inquilino não é o senhor da coisa, não podendo assim, alterá-la, e a duas, porque como já vimos antes, ele tem de devolver a coisa no mesmo estado em que a recebeu.

O inquilino é obrigado a permitir a vistoria do imóvel pelo proprietário ou por seu mandatário, mediante combinação prévia de dia e hora. Esta determinação serve para aferir se o dever do inquilino de conservar o imóvel está sendo cumprido, é de direito do proprietário vistoriá-lo, examinando seu estado. Mas é evidente que o proprietário poderia abusar do seu direito, marcando visitas repetidas, com curto prazo de intervalo, ou em horários inconvenientes. Para evitar este comportamento, a lei condicionou a vistoria à combinação prévia do dia e hora em que se realizará.

- **É de suma importância citar o artigo 26º da Lei 8.245/91 - Necessitando o imóvel de reparo urgentes, cuja a realização incumba ao proprietário, o inquilino é obrigado a consenti-los**

Como já citado anteriormente por SILVA, uma das obrigações do proprietário é a de manter o imóvel locado em condições de habitabilidade, para tanto, realizando os reparos necessários dos danos provenientes do decurso do tempo, ou do uso normal. Manifestando o proprietário a intenção de adimplir a obrigação de fazer, fica o inquilino compelido a autorizar a realização das obras, ainda que tenha que se retirar provisoriamente do imóvel. É justo que assim se proceda, até porque é de direito do proprietário preservar seu patrimônio, evitando a progressiva decadência física do imóvel, ou agravamento dos danos, caso se retardam os reparos.

Ressalte-se ainda que, a realização reverte, em última análise, em benefício do inquilino, melhorando sua qualidade de vida, não se justificando, assim, que ele oponha qualquer resistência. A recusa injusta do inquilino em autorizar a realização das obras necessárias importará em grave infração legal, ensejadora da competente ação de despejo. É evidente que poderá o inquilino, de acordo com a urgência da obra, negociar com o proprietário, a época que lhe seja mais propícia para sua realização, especialmente, se tiver que se retirar do imóvel.

A Lei também determinada que, se os reparos durarem mais de dez dias, o inquilino terá direito ao abatimento do aluguel, proporcional ao período excedente; se mais de trinta dias, poderá resilir o contrato.

Caso o proprietário se recuse a proceder à redução proporcional do aluguel, poderá o inquilino alforriar-se da obrigação, consignando judicialmente o aluguel, pelo valor já reduzido. Se as obras ultrapassam 30 dias, embora a lei não o diga, abrem-se para o inquilino duas opções: ou ele permanece no imóvel suportando-as, não mais sendo devido o aluguel, em decorrência da redução proporcional; ou se preferir, poderá resilir o contrato, e neste caso, se estiver vigendo por tempo determinado, ficará exonerado do pagamento da multa, ali cominada para a hipótese de denúncia antecipada.

7.3 - Visar o crescimento exponencial da empresa

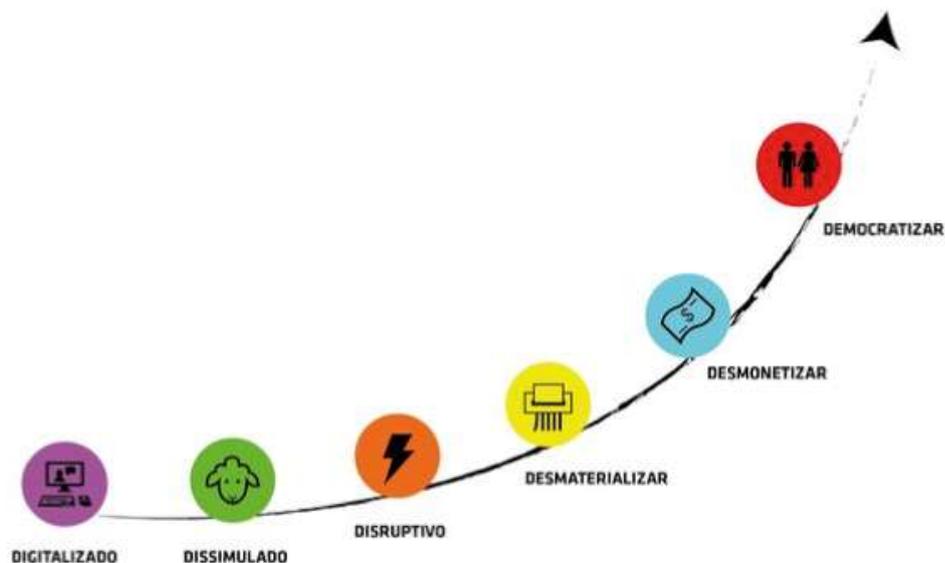
A obra “Organizações Exponenciais” de Salim Ismail, Michael S. Malone e Yuri Van Geest (2019), descreve que uma organização Exponencial é aquela cujo impacto (ou resultado) é desproporcionalmente grande - pelo menos dez vezes maior - comparado aos seus pares, devido ao uso das novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas.

Ao invés de usar exércitos de colaboradores ou grandes instalações físicas, as organizações exponenciais são construídas com base nas tecnologias da informação (TI), que desmaterializam o que antes era de natureza física e o transfere ao mundo digital sob demanda.

Os autores mencionam que entramos na era das Startups, de bilhões de dólares, e em breve, das corporações de trilhões de dólares, onde as melhores empresa e incorporações estarão se movendo praticamente na velocidade da luz. Se você ainda não fez a transição para a organização exponencial, não só vai parecer que sua concorrência está avançando para longe de você, mas também, te deixando para trás, no esquecimento, a uma velocidade vertiginosa.

O empreendedor Peter Diamandis, fundador da Singularity University, criou os 6 D's do crescimento exponencial para entendermos e identificarmos quando uma tecnologia está prestes a entrar na curva exponencial.

Figura 8 - Curva exponencial, imagem da internet.



Fonte: <https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2017/08/saiba-como-criar-modelos-de-negocios-com-crescimento-exponencial/>

Digitalização - O primeiro passo para uma tecnologia se tornar exponencial é a digitalização. Um exemplo clássico são as fotos: agora em vez de álbuns você provavelmente guarda suas fotos nas nuvens e pode acessá-las de onde quiser, não tendo que revelá-las e enviá-las por correio como era feito há muito tempo.

Dissimulado - Após o período da digitalização, vem o período da enganação. É quando o crescimento exponencial da tecnologia ainda está no início e é muito pequeno, sendo considerado um crescimento linear, e portanto subestimado por todos.

Disruptivo - A tecnologia disruptiva cria um novo mercado, e rompe com uma que já existe. Como a disrupção é antecedida pela enganação, muitas empresas são pegas de surpresa pois aquela tecnologia que agora é vista como uma ameaça, antes era olhada com desprezo, pois até então, não oferecia nenhum perigo.

Desmonetizar - A desmonetização ocorre quando não mais precisamos de um aparelho para determinada ação. Podemos citar como exemplo o Skype, que desmonetizou ligações de longa distância, e a Apple que desmonetizou a indústria dos CD's com o Itunes.

Desmaterializar - Pense na infinidade de coisas que você pode fazer com seu smartphone: tirar fotos, gravar vídeos e áudios, acessar sua conta no banco, fazer pagamentos, entre outras tantas coisas. O Smartphone é sem dúvida o melhor exemplo de desmaterialização, pois com ele temos acesso a vários serviços, que antes só eram possíveis comprando vários aparelhos.

Democratizar - Com a queda dos preços e a popularização das tecnologias vem a democratização, pois cada vez mais pessoas têm acesso à tecnologias antes restritas a poucas. Com acesso à tecnologias vem o acesso à informações antes restritas. Com o smartphone é possível acessar informações de todo lugar do mundo utilizando o Google por exemplo. É possível assistir à aulas de diversos assuntos em diversos sites ao redor do mundo e por aí vai, tudo isso devido ao crescimento exponencial das tecnologias.

8. PLANEJAMENTO

O Clube de benefícios foi desenvolvido e planejado objetivando evitar os conflitos resultantes de manutenções ou da falta das mesmas durante o período da locação, o que pode acarretar em grandes problemas estruturais futuros, gerando inúmeros transtornos para as partes envolvidas, abalando uma boa relação locatícia, podendo inclusive causar grandes prejuízos financeiros, por falta de uma simples manutenção preventiva.

O programa consiste em prevenir eventuais danos causados pelo uso contínuo do imóvel. A implantação do projeto visa a autonomia da administradora no que diz respeito à solução de problemas decorrentes de manutenção sem que se faça necessário acionar o proprietário.

O projeto se estabelece em parceria com uma startup conceituada e líder no mercado de prestação de serviços. Após receber os chamados de manutenção dos inquilinos, acionam-se os profissionais indicados por esta startup. Estes prestadores não cobram taxa de visitas. Após uma negociação direta com a startup, em razão do volume mensal de chamadas, foi feita uma parceria, sendo que o diferencial é o custo da mão de obra do reparo a ser realizado.

Abaixo, segue planilha de valores cobrados por visita (Mão de Obra):

Quadro 1 - Valores dos prestadores de serviços

VALORES PRESTADORES				
Eletricista	Encanador	Pequenos reparo	Revisão de Aquecedor	Revisão Ar condicionado
R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 60,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00

Fonte - Elaborada por pesquisadores, 2019.

Através do estudo realizado, de acordo com a média de atendimentos da AALMA imóveis voltados para manutenção, de aproximadamente 50/mês será necessário um investimento de aproximadamente R\$ 6.000,00 (Seis mil reais) para a implantação e manutenção do projeto.

Estes custos serão absorvidos pela AALMA imóveis, através do Clube de Benefícios, ficando a cargo do proprietário ou do inquilino (conforme mencionado anteriormente, de acordo com o que prevê a lei do inquilinato), assumir as despesas referentes aos materiais empregados, necessários para se executar o reparo.

Seria aconselhável de que a empresa viesse a criar um fundo de 2% do lucro mensal para esta finalidade. Em caso de não utilização do valor total mensal para o clube de benefícios, o saldo credor será revertido em favor do fundo de desenvolvimento do Clube de Benefícios, visando aprimorar a tecnologia e o marketing desta ferramenta.

Quadro 2- Receita mensal da Imobiliária AALMA

IMOBILIÁRIA AALMA					
RECEITA MENSAL					
QUANTIDADE DE IMÓVEIS NA CARTEIRA	MÉDIA ALUGUERES	TAXA DE ADM	MÉDIA BRUTO MENSAL	LUCRO LÍQUIDO MENSAL	BENEFÍCIO MÊS 2%
1690	R\$ 2.282,59	8%	R\$ 3.857.577,10	R\$ 308.606,17	R\$ 6.172,12

MÉDIA DE CHAMADOS MENSAL	VALOR MÁXIMO	TOTAL
49,4	R\$ 120,00	R\$ 5.928,00

Fonte - Elaborada por pesquisadores, 2019.

Os principais benefícios deste projeto são:

- Reduzir-se consideravelmente os chamados para atendimentos voltados à manutenção dos imóveis, evitando assim conflitos. Os consultores de locação disporão de mais tempo para desenvolver outras atividades administrativas;
- Captar novos clientes, visando a expansão da carteira, em razão da quantidade de clientes interessados em aderir e se beneficiarem da prestação de serviços diferenciada e inovadora;
- Possibilidade de lucros com a venda deste produto;

Para utilizar o clube de benefícios, o proprietário deverá acionar a administradora, seja através de telefone, pessoalmente, aplicativo ou e-mail, conforme descrito nas regras e condições.

Não haverá custos para a implantação desta nova plataforma de atendimento no site ou aplicativo pois este recurso já está previsto na contratação já existente.

Todos os registros de atendimento do clube de benefícios serão atualizados no site da AALMA Imobiliária e no aplicativo.

Quando o cliente acessar o aplicativo ou site, para acesso ao clube de benefícios, após a informação do CPF do proprietário ou endereço do imóvel, automaticamente será aberto o número de atendimento deste chamado.

Uma vez aberto o número de atendimento no clube de benefícios, a consultora de relacionamento responsável pela Avarias/Clube de benefícios, irá enviar o profissional em prazo de até 24 horas, dependendo das regras e condições informadas posteriormente.

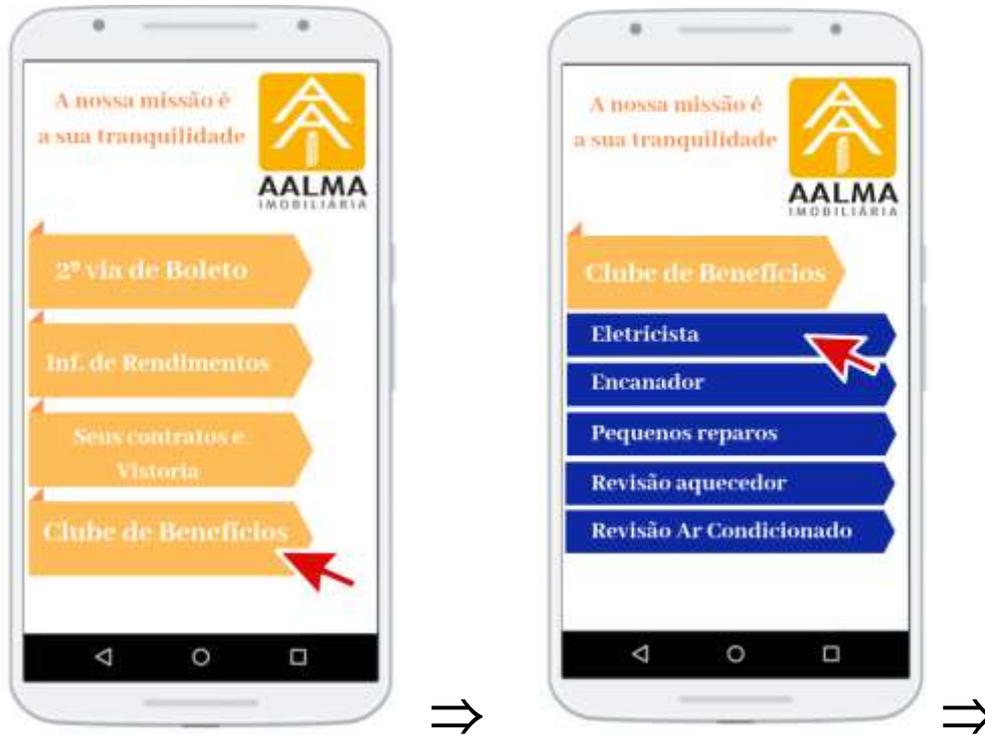
Abaixo segue demonstração do modo de acionamento ao Clube de Benefícios:

- 1) Clube de Benefícios;

- 2) Escolha do tipo de prestação de serviços;
- 3) Inclusão das informações da descrição dos serviços, endereço do imóvel, data e hora e o prazo de tempo estimado;

Conforme figura abaixo:

Figura 9 - Aplicativo do Clube de Benefícios.





Fonte - Elaborado pelos pesquisadores, 2019.

8.1 Regras e condições do Clube de Benefícios

1) OBJETIVO

O CLUBE DE BENEFÍCIOS tem como objetivo oferecer aos seus clientes, proprietários e inquilinos, o benefício do serviço de manutenção, reparo e/ou revisão no imóvel.

2) DEFINIÇÕES

2.1 Usuários: Entende-se por Usuário os proprietários e inquilinos titulares pessoa jurídica e pessoa física.

3) FRANQUIA

Haverá uma taxa de franquia, todos os proprietários que possuem o contrato de administração com exclusividade, e para aqueles que concordarem com as regras e condições do Clube de Benefícios.

4) VIGÊNCIA

A vigência dos itens indicados no Clube de Benefícios está vinculada à data de início do contrato de locação do imóvel residencial e comercial.

A quantidade de manutenções e revisões previstas por avarias executadas estará descrito em cada serviço.

5) CONDIÇÕES DE PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

O usuário deverá solicitar o serviço através do contato via telefone, e-mail, whatsapp corporativo e aplicativo. De segunda a sexta-feira, exceto feriados, em horário comercial. Telefone: (11) 2777-1515 Whatsapp (11) 9.9999-9999 e-mail: aalmabeneficios@aalmaimoveis.com.br.

Os serviços oferecidos somente poderão ser prestados na presença do usuário que deverá acompanhar todas as etapas e/ou a quem o usuário destina, fornecendo nome completo, CPF e telefone de contato.

Os prestadores de serviços são responsáveis por retirar e relocar os itens e objetos do imóvel de forma organizada, em seus respectivos ambientes. Caso o usuário e/ou o responsável pelo atendimento, não esteja presente no imóvel no horário agendado com a Imobiliária, o atendimento será caracterizado como serviço executado.

O clube de benefícios contempla o direito de 4 (quatro) chamados por ano, ou seja, sendo 2 (dois) chamados pelo locatário e 2 (dois) chamados pelo locador. Caso exceda o número de chamado mencionado, ficará a cargo do proprietário ou inquilino (conforme mencionado anteriormente, de acordo com o que prevê a lei do inquilinato), arcar com as despesas do reparo a ser executado.

6) AVARIAS PREVISTAS

Entende-se por avarias previstas o que encontra-se descrito nos itens relacionados abaixo:

- a) Aquecedor: Manutenção preventiva e revisão, troca de peças, substituição do aparelho.
- b) Ar Condicionado: Manutenção preventiva e revisão, substituição do aparelho ou de acessórios.
- c) Chaveiro
- d) Vidraçaria: Troca de vidros de Janelas ou Venezianas
- e) Caixa D'Água: Limpeza da caixa d'água, substituição ou ajuste de bóia, problemas no encanamento da caixa d'água
- f) Extintor: Verificação do prazo de validade e troca do aparelho
- g) Dedetização: Infestação de pragas urbanas/cupins
- h) Desentupimento Manual: Caixa de gordura, ralos, vaso sanitário, caixa de inspeção, tubulações.
- i) Vazamento: Vazamento da pia, torneira, caixa acoplada, sifão, tubulações plásticas (tubos de PVC), torneiras e registros.
- j) Objetos a serem realocados dentro do mesmo imóvel: Cama, sofá, fogão, geladeira, microondas, etc.
- k) Troca e conserto de interfone e campainha
- l) Manutenção e limpeza de telhados, calhas ou tubulações.
- m) Limpeza de coifa
- n) Troca de resistência de chuveiro ou torneiras elétricas

6.2: Avarias Emergenciais

- a) Vazamento / infiltração
- b) Instalação elétrica
- c) Telhado (entende-se por rachadura e quebras de telhas)

7) ÁREAS DE ATENDIMENTO

As áreas de atendimento do Clube de Benefícios abrangem toda a Cidade de São Paulo - Capital. Atendimento em horário comercial, agendado de acordo com a disponibilidade do prestador de serviços e do cliente.

8) SERVIÇO DE MÃO DE OBRA E MATERIAL

A mão de obra está inclusa e será contratada pelo Clube de Benefícios, sem a necessidade de intervenção por parte do clientes. Todo prestador de serviços fará a captura de imagem do serviço realizado antes e após, para envio a Imobiliária em forma de registro do serviço executado.

9) EXCLUSÕES DE RESPONSABILIDADES

Estão excluídas das responsabilidades neste regulamento, a execução dos itens seguintes:

- a) Problemas estruturais:
- b) Conserto de parede com rachaduras, tetos caindo, fissuras e trincas (infiltrações e demais), degeneração de vigas estruturais, calçada do imóvel, vazamento estrutural do prédio
- c) Pintura geral do imóvel

- d) Vidraçaria: Conserto e troca de box
- e) Limpeza do imóvel
- f) Desentupimento: Caixa de gordura, ralos, vaso sanitário, caixa de inspeção, tubulações, cuja a realização do mesmo necessite de maquinário especializado.
- g) Inundação, enchentes ou eventos da natureza
- h) Montagem e desmontagem de armários embutidos, planejados e sob medida
- i) Instalações de computadores, impressoras e cartuchos
- j) Troca de móveis através de andaime e içamento
- k) Conserto de danificação de móveis
- l) Empacotamento e desempacotamento dos imóveis e pertences do cliente
- m) Consertos de eletrodomésticos e eletro eletrônico

Além das exclusões dos itens acima exposto, o Clube de Benefícios não concede o direito de prestação de serviços no seguinte caso:

- a) Inquilino que estiver inadimplente há mais de 15 (quinze) dias.

10) OUVIDORIA

A Ouvidoria poderá ser acionada para auxiliar nos direitos dos usuários em caso de discordância e eventuais danos na execução do serviço.

11) TREINAMENTO DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS

Todos os prestadores de serviços são treinados e capacitados para atender à necessidades dos itens mencionados em AVARIAS.

12) GARANTIA DOS SERVIÇOS

A equipe de prestadores de serviços se responsabilizaram pela qualidade dos serviços prestados por um período de 90 (noventa dias) após o término do mesmo.

13) PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Os serviços do Clube de Benefícios serão realizados por equipes de prestadores de serviços autônomos, que serão indicados por um colaborador da Imobiliária AALMA. Após a execução do serviço, será feito uma vistoria de constatação a fim de registrar o proveito.

14) CANCELAMENTO DA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS

Os serviços do Clube de Benefícios indicados nestas regras e condições serão automaticamente cancelados (independente de notificação prévia), nas condições a seguir:

- a) O cliente causar ou provocar intencionalmente um fato que dê origem ao prestador de serviços alterar a executado do serviço
- b) Se o cliente ou clube de Benefícios fizerem o cancelamento

9. CONCLUSÃO

Com este trabalho conclui-se de forma definitiva de que uma mudança interior também se faz necessária para melhorar as relações de negócios nos dias de hoje.

Se por um lado as novas tecnologias propõe facilitar o dia-a-dia e a rotina das pessoas, uma mudança de atitude precisa acompanhar este processo evolutivo e civilizatório.

Não há mais lugar em nossas sociedades para atitudes do tipo ganha-perde, por mais competitivo que seja o mercado. Quando todos ganham algo, as relações pessoais e de negócios se tornam menos problemáticas e mais justas.

Com a criação de um campo neutro que beneficia todas as partes, no caso em questão trata-se do Clube de Benefícios, possíveis embates entre as partes poderão ser tratados de forma impessoal e portanto, mais saudável.

É do caos justamente que nascem geralmente as melhores soluções, as mais inusitadas e portanto, as mais inovadoras.

Como chegar ao sim, e como resolver os conflitos que surgem naturalmente entre clientes, em qualquer interação. Negocia-se não só para se chegar a um acordo, mas também para que se consiga a satisfação de todos os envolvidos.

Este trabalho propõe um projeto onde o princípio do ganha-ganha já está implícito: todas as partes envolvidas só tem a ganhar e ficam também preservadas as relações locatícias de forma pacífica e harmoniosa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIVROS

ALMEIDA, Tania. **Caixa de ferramentas em mediação: Aportes práticos e teóricos**. São Paulo. Dash Editora. 2014

BRIQUET, Enia Cecília. **Manual de mediação: Teoria e prática na formação do mediador**. (Português). Rio de Janeiro. Editora Vozes. 2016. Segunda Reimpressão 2018

CAPANEMA DE SOUZA, Sylvio. . **A Lei do inquilinato comentada**. 11ª edição. Rio de Janeiro. Editora Forense. 2019

MUSZKAT, Malvina E. **Guia Prático de Mediação de Conflitos**. 4ª Edição. São Paulo. Editora Summus. 2007

SALLES, Carlos Alberto de, GARCIA LOPES LORENCINI, Marco Antônio . **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem - Curso de Métodos Adequados de Solução de Controvérsias**. 2ª edição. Rio de Janeiro. Editora Forense. 2019

URY, William. **Como chegar ao SIM com você mesmo**. Rio de Janeiro. GMT Editores LTDA. 2015

ARTIGO DE REVISTA EM MEIO ELETRÔNICO

DE VUONO, Renato. Proprietários, entendam que o inquilino é seu cliente, e não seu inimigo. Dinheirama <https://dinheirama.com/proprietarios-inquilino-cliente-nao-inimigo/> (2016)

FARINA, Erik. Exigências no fim do contrato podem gerar conflitos entre inquilinos e imobiliárias. <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2014/08/Exigencias-no-fim-do-contrato-podem-gerar-conflitos-entre-inquilinos-e-imobiliarias-4566407.html> (2014)

<https://administradores.com.br/artigos/como-identificar-em-qual-estagio-qualquer-tecnologia-se-encontra-os-6-ds-do-crescimento-exponencial> Acesso em 01/10/2019