



**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
PARAIBA**



**U A**  
Unidade  
Acadêmica  
de Gestão e  
Negócios

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
IFPB – CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS**

**ELOIZA OLIVEIRA MENDES**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**MEDIDAS PREVENTIVAS QUANTO A INADIMPLÊNCIA NA LOCAÇÃO  
IMOBILIÁRIA**

**JOÃO PESSOA  
2014**

**ELOIZA OLIVEIRA MENDES**

**MEDIDAS PREVENTIVAS QUANTO A INADIMPLÊNCIA NA LOCAÇÃO  
IMOBILIÁRIA**

Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários, como parte das atividades para obtenção do Grau de Tecnólogo em Negócios Imobiliários.

**Orientador (a): Prof<sup>ª</sup> Monica Cristina  
Marinho Rocha Lucena de Holanda**

**JOÃO PESSOA  
2014**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

M538m Mendes, Eloiza Oliveira.

Medidas preventivas quanto a inadimplência na  
locação imobiliária / Eloiza Oliveira Mendes. – 2015.  
52f. : il.

TCC (Tecnólogo em Negócios Imobiliários) –  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia  
da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão e  
Negócios.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Mônica Cristina Marinho  
Rocha Lucena de Holanda.

1. Inadimplência. 2. Responsabilidade contratual. 3.  
Administração de imóveis. I. Título.

CDU 332.872.3

**ELOIZA OLIVEIRA MENDES**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**MEDIDAS PREVENTIVAS QUANTO A INADIMPLÊNCIA NA LOCAÇÃO  
IMOBILIÁRIA**

**Relatório aprovado em 22 de janeiro de 2015**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> Monica Cristina Marinho Rocha Lucena de Holanda, Especialista  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup> Annuska Macedo Santos de França Paiva, Mestre  
Examinadora

---

Prof<sup>o</sup> Giorgione Mendes Ribeiro Junior, Especialista  
Examinador

**JOÃO PESSOA  
2014**

*Dedico à minha família, que sempre me apoiou!*

## **AGRADECIMENTOS**

A princípio, agradeço a Deus que me concedeu sabedoria, saúde, força, coragem e perseverança para concluir o curso.

Ao meu esposo, Sinfrônio Cabral, que compreendeu o meu esforço em dedicar-me novamente aos estudos.

Aos meus filhos, Matheus, Nathan e Gabriel Mendes, que através de seus estudos me motivaram a buscar novos conhecimentos.

A professora Mônica por ter aceitado ser minha orientadora e ter me ajudado no decorrer deste trabalho de conclusão de curso, além de ter sido uma ótima mestra, despertando em mim meu interesse na área jurídica.

A coordenadora do curso Annuska Macedo, sempre prestativa com todos os alunos.

A todos os funcionários e professores que fazem parte da UAG, em particular aos professores: Herbet, Beato, Giorgione, Mônica Montenegro, Rayssa, Raquel, Caroline, Eugênio, Everaldo, Glauco e Patrícia.

Aos amigos que fiz ao longo do curso, em especial Conceição, Gerlane, Claudio Davi, Mayani, Priscila, Marcela Romário, Ialison e Clodoaldo, que com certeza terei saudades.

A todos aqueles que direto ou indiretamente contribuíram para que eu alcançasse a plena realização do curso: grata por tudo.

## RESUMO

A inadimplência dos locatários é o maior problema enfrentado pelas administradoras de imóveis. Dependendo da situação financeira e mercadológica que a empresa se encontra em dado momento, ela pode lhe representar um custo muito alto desregulando seu fluxo de caixa. Sobre a dívida há incidência de encargos – juros, correção monetária e multa e honorários advocatícios, se a cobrança for ajuizada. Desta forma, a dívida torna-se mais onerosa para o locatário, dificultando sua recuperação. Para o locador e para a administradora, a inadimplência é considerada uma fonte de prejuízo de recursos financeiros. Dessa forma, é de grande valia identificar e controlar a inadimplência em uma imobiliária para que ela se mantenha rentável e competitiva. Assim sendo, o trabalho tem por objetivo geral propor medidas preventivas a fim de minimizar o inadimplemento em uma administradora de imóveis. Para isto, foram observados procedimentos adotados desde o cadastro do locatário, confecção de contratos à cobrança de dívidas. Foram quantificados clientes em mora e observados índices de inadimplência. A partir destes levantamentos, foram propostas medidas preventivas para minimizar a inadimplência.

**Palavras-chave:** Inadimplência; Administradoras de imóveis; Medidas preventivas.

## LISTA DE FIGURAS

### Figuras

<b>Figura 1</b> Organograma geral da empresa .....	13
<b>Figura 2</b> Fluxograma da atividade de recebimento de imóvel para locação .....	27
<b>Figura 3</b> Fluxograma de locação de imóvel com fiança .....	28

### Gráficos

<b>Gráfico 1</b> Acompanhamento dos clientes em mora mês de Setembro/2014 .....	44
<b>Gráfico 2</b> Acompanhamento dos clientes em mora mês de Outubro/2014 .....	44

### Tabelas

<b>Tabela 1</b> Garantias dos contratos locatícios na Execut .....	42
<b>Tabela 2</b> Clientes em mora mês de Setembro/2014 .....	45
<b>Tabela 3</b> Clientes em mora mês de Outubro/2014 .....	45
<b>Tabela 4</b> Índice de inadimplência das locações na Execut em Setembro/2014 .....	46
<b>Tabela 5</b> Índice de inadimplência das locações na Execut em Outubro/2014 .....	46



## LISTA DE SIGLAS

CC	- Código Civil
CID	- Cadastro Descritivo de Imóveis
CNPJ	- Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CPC	- Código de Processo Civil
CPF	- Certidão de Pessoa Física
CRECI	- Conselho Regional de Corretores de Imóveis
CTN	- Código Tributário Nacional
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFPB	- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
INPESPAR	- Instituto Paranaense de Pesquisa e Desenvolvimento do Mercado Imobiliário
ISSO	- <i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional para Padronização)
Ltda.	- Limitada
NACC	- Núcleo de Apoio à Criança com Câncer
RG	- Registro Geral
RH	- Recursos Humanos
SERASA	- Centralizadora dos Serviços dos Bancos S/A (nova razão de: Serviços de Assessoria S/A)
SI	- Sistema de Informação
SPC	- Serviço de Proteção ao Crédito
SPT	- Sistemas de Processamento de Transações
SIG	- Sistemas de Informação Gerencial
SIGI	- Sistemas de Informação Gerencial Imobiliário
SAD	- Sistemas de Apoio à Decisão
SIE	- Sistemas de Informação Executiva

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I – A Organização.....</b>	<b>10</b>
1.1 Identificação do Estagiário e da organização.....	11
1.2 Histórico da Empresa.....	11
1.3 Organograma Geral da Organização.....	12
1.4 Identificação do Setor Econômico de Atuação.....	13
1.5 Identificação do Segmento de Mercado.....	13
1.6 Descrição da Concorrência.....	14
1.7 Organização e Principais Fornecedores.....	14
1.8 Relacionamento organização-clientes.....	15
1.9 Procedimentos Administrativos e suas Divisões.....	16
1.9.1 Área de Recursos Humanos.....	17
1.9.2 Área de <i>Marketing</i> .....	18
1.9.3 Área de Finanças.....	19
1.9.4 Área de Produção.....	20
1.9.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	21
1.9.6 Área de Sistemas de Informação.....	22
<b>CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio.....</b>	<b>24</b>
2 A Área de Realização do Estágio.....	25
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização.....	25
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades.....	26
2.2.1. Atividades realizadas na empresa durante o estágio.....	26
<b>CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico.....</b>	<b>30</b>
3.1 Identificação de Problemas na Área do Estágio.....	31
3.2 Problema de Estudo.....	31
3.3 Características do Problema de Estudo.....	31
<b>CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho.....</b>	<b>32</b>
4.1 Proposta de Trabalho.....	33
4.1.1 Objetivos.....	33

4.1.1.1 Objetivo geral. ....	33
4.1.1.2 Objetivos específicos. ....	33
4.1.2 Justificativa .....	34
<b>CAPÍTULO V – Fundamentação Teórica.....</b>	<b>35</b>
5.1 Contrato de Locação. ....	36
5.2 Responsabilidade contratual por inadimplência obrigacional. ....	37
5.2.1 Juros moratórios.....	38
5.2.2 Multa moratória .....	38
5.2.3 Correção monetária.....	39
5.2.4 Honorários advocatícios. ....	39
5.3 Lei do Inquilinato. ....	40
5.4 Aspectos Metodológicos.....	41
5.4.1 Abordagem sobre Metodologia da Pesquisa.....	41
5.4.2 Método Aplicado ao Trabalho. ....	41
5.5 Análise de Dados e Interpretação dos Resultados. ....	42
5.5.1 Procedimentos adotados. ....	42
5.5.2 Cobrança de dívidas.....	43
5.6 Aspectos Conclusivos.....	46
5.7. Contribuição do Estágio para sua Vida Acadêmica.....	48
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>

## **CAPÍTULO I**

### **A ORGANIZAÇÃO**

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO DO ESTAGIÁRIO E DA ORGANIZAÇÃO

Eloiza Oliveira Mendes, aluna inscrita no Curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários, sob a matrícula nº 20122600147, no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Campus João Pessoa.

O estágio foi realizado na Imobiliária Execut Consultoria & Negócios Imobiliários Ltda. com inscrição no Conselho Regional de Corretores de Imóveis (CRECI) de nº 263-J, o Cadastro Regional de Corretores de Imóveis (CNPJ) sob o nº 24.219.966/0001-82, estabelecida na Av. Nossa Senhora dos Navegantes, 823, Tambaú. Sua atividade fim é a intermediação imobiliária e administração de imóveis; tem por sócio proprietário o advogado Gilvandro Guedes.

## 1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Imobiliária Execut foi fundada em 27 de setembro de 1989, sob a denominação social de EXECUT – CONSULTORIA & NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS LTDA. Estabeleceu-se na Av. General Osório e em 1997 abriu sua filial na Av. Maximiano Figueiredo. O setor de vendas e locações funcionava na filial e a administração de imóveis na matriz.

Em maio de 2002, a empresa transferiu sua sede para a Av. Nossa Senhora dos Navegantes, Tambaú, fechando as demais; pois percebeu que estava distanciando-se de seus clientes, uma vez que a região da praia já não era apenas para veraneio, mas sim para moradia definitiva.

Primeira empresa imobiliária do estado a conquistar com exclusividade o certificado internacional ISO 9001. Nos últimos anos a Imobiliária vem expandindo seus negócios internacionalmente em países como a Espanha e Portugal.

A Execut atua nos diversos segmentos do mercado imobiliário de João Pessoa, projetando e comercializando empreendimentos de grande porte, incorporações, condomínios fechados, loteamentos urbanos e rurais, atendendo a empresas nacionais e estrangeiras, investidores, empreendedores e proprietários de bens imóveis. No departamento de locação e administração, a Execut dispõe de uma completa carteira de imóveis residenciais, comerciais e industriais para alugar.

### 1.3 ORGANOGRAMA GERAL DA ORGANIZAÇÃO

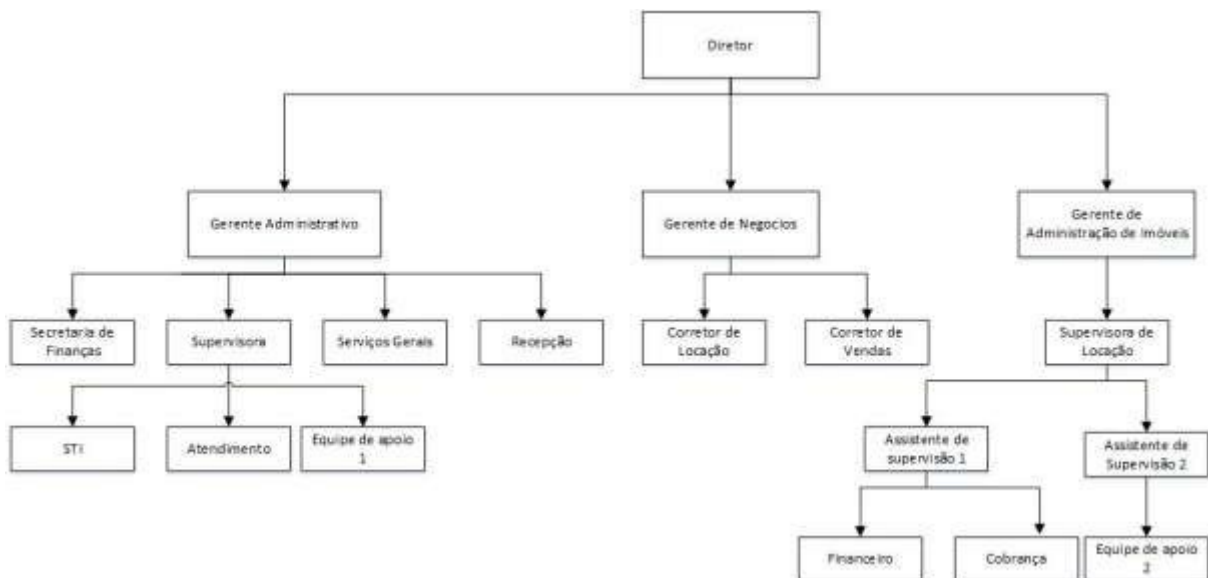
Organograma “é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles”(LACOMBE, 2003, p. 103). Segundo esse mesmo autor, o organograma, conforme sua finalidade, divide-se em vários tipos:

- Organograma vertical, tido como o organograma clássico: é comumente usado para representar a hierarquia da empresa;
- Organograma circular é o oposto do clássico: este é usado quando o objetivo é ressaltar o trabalho em equipe, sem que haja a preocupação em representar a hierarquia;
- Organograma funcional: o que difere do clássico é o fato de não representar as relações hierárquicas e sim as relações funcionais da organização.
- Organograma horizontal: tem por base a hierarquização, mas com sua representação é horizontal o grau de hierarquia da empresa é amenizado;
- Organograma matricial: tipo de organograma usado quando a organização não apresenta definição clara das unidades funcionais.

A Execut tem sua estrutura organizacional dividida em duas áreas, a de vendas e a de locações; ambas com autonomia para tomadas de decisões. O cargo de Diretor Geral é ocupado pelo sócio Dr. Gilvandro Guedes e o outro sócio ocupa a Gerência de Administração de Imóveis. Existem mais duas outras gerências, a Gerencia Administrativa e a Gerência de Negócios. Tanto a Gerencia de Administração de Imóveis, como a Gerência Administrativa, contam com equipes distintas: atendimento e suporte. Os corretores, de venda e de locação são subordinados a Gerente de Negócios. A Gerencia de Administração de Imóveis conta com uma supervisora e esta com duas assistentes de supervisão. As equipes estão constantemente interagindo, de forma que todo o trabalho seja executado de forma eficiente e eficaz.

Para elaboração do organograma da Execut foi utilizado o modelo vertical, conforme a Figura 1 a seguir.

**Figura 1** – Organograma geral da empresa



**Fonte:** Elaboração própria a partir de pesquisa direta, 2014.

#### 1.4 IDENTIFICAÇÃO DO SETOR ECONÔMICO DE ATUAÇÃO

A Imobiliária Execut está inserida no setor econômico da prestação de serviços, logo, ela faz parte do setor terciário da economia. Para Lewison (*apud* DAUD, 2007, p. 25) “serviço ao cliente pode ser definido como todas as características, atos e informações que aumentem a capacidade do cliente de perceber valor no produto ou serviço central”.

Para Daud (2007, p. 26) “um dos maiores desafios que toda empresa encontra é estabelecer um *mix* de serviços realmente inovador, de forma que contribua para o seu posicionamento no mercado”. Neste aspecto a Execut procura qualificar ao máximo seus funcionários para que tenham um atendimento diferenciado dos concorrentes, tanto na área de venda, como na de locações de imóveis.

#### 1.5 IDENTIFICAÇÃO DO SEGMENTO DO MERCADO

Segundo Cobra (2009, p. 123) “segmentação de mercado é a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que apresentem comportamentos de compras relativamente homogêneos”. A segmentação de mercado facilita a atuação da empresa no desenvolvimento e comercialização de seus produtos ou serviços.

A Execut atua no mercado imobiliário de João Pessoa, segmento que vem se expandindo consideravelmente. A cidade é um verdadeiro canteiro de obras com destaque ao grande número de empreendimentos do segmento empresarial e residencial sendo erguidos. Há prédios e arranha-céus de altíssimo luxo sendo construídos. A Execut tem parcerias com as grandes incorporadoras, intermediando a vendas destes imóveis. Ela também tem clientes de diversas classes sociais, atende empresas nacionais e estrangeiras, investidores e empreendedores. A empresa atua com destaque na Administração de Imóveis.

## 1.6 DESCRIÇÃO DA CONCORRÊNCIA

O ramo imobiliário é um dos mais concorridos do mercado de trabalho. Com cada vez mais corretores capacitados trabalhando para encontrar os melhores imóveis para seus clientes, a concorrência está se tornando bem acirrada para os profissionais da área.

Para Kotler (2012, p. 10) “a concorrência abrange todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador pode considerar”.

“Os concorrentes mais diretos de uma empresa são aqueles que perseguem os mesmos mercado-alvo e adotam estratégias semelhantes”(KOTLER, 1998, p. 212).

A Execut atua no mercado há 25 anos, tendo sua marca já reconhecida no mercado imobiliário. São considerados seus concorrentes diretos todas as imobiliárias que atuam com imóveis que apresentam as mesmas características físicas dos bens intermediados pela mesma, destacando-se na área de vendas, as Imobiliárias Teixeira de Carvalho, Cobrás Imóveis, Sólida Imóveis, Imobiliária Araújo, Century, Remix e Hoffmann Imobiliária. A Imobiliária Execut juntamente com a Imobiliária Teixeira de Carvalho lidera o mercado na área de Administração de Imóveis, tendo cada uma aproximadamente cerca de 1.300 imóveis em sua carteira, conforme pesquisa efetuada pela autora (Outubro, 2014), as demais tem um número bem aquém deste.

## 1.7 ORGANIZAÇÃO E PRINCIPAIS FORNECEDORES

Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços. (Art. 3º, CDC). Existem três tipos de fornecedores na visão de Chaib (2005): Fornecedor Real – é o que participa efetivamente da



realização e criação do produto, envolvendo o fabricante, o produtor, o construtor, abrangendo o fornecedor final e o indeterminado. Fornecedor Aparente – compreende o detentor do nome, marca ou signo oposto no produto. Fornecedor Presumido - abrangendo o importador de produto anônimo.

“O fornecedor deve ser visto sempre como concorrente potencial, pois a qualquer momento ele pode fazer uma verticalização, passando a fabricar e vender direto aos clientes da empresa e, assim, entrar prá valer no negócio da empresa” (COBRA, 2010, p. 126).

A Execut faz parcerias com construtoras consolidadas no mercado, cujos empreendimentos prezam por qualidade. As empresas Damha, Alphaville, Valério Brasil, AGS e Moreira & Ruffos são exemplos destas parcerias. Para recebimento de imóveis para serem negociados pela Empresa, são analisados a qualidade, o preço, prazos para pagamentos, prazos para construção e entrega.

Além das construtoras, que dispõem do imóvel em construção, as pessoas físicas, investidoras ou não, fornecem o imóvel já pronto para vender, permutar ou alugar. Estes imóveis são avaliados e posteriormente colocados à disposição da Imobiliária.

Em contrapartida, a imobiliária busca oferecer às construtoras e aos proprietários dos imóveis um serviço de qualidade executado por profissionais capacitados que contribuem para a valorização de suas marcas.

## 1.8 RELACIONAMENTO ORGANIZAÇÃO-CLIENTES

Apesar de serem utilizados como sinônimos, os termos cliente e consumidor diferenciam entre si. Segundo definição encontrada no dicionário Aurélio citado por Norat (2012), consumidor “é aquele ou aquilo que consome”; cliente é “aquele ou aquilo que usa os serviços ou consome os produtos de determinada empresa ou de profissional”. Portanto, a definição de cliente é muito mais ampla, muito mais abrangente.

Conforme o artigo 2º da Lei 8.078/90 dispõe que “consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final, enquanto o cliente pode adquirir o bem e este não ser necessariamente para seu uso final”. Portanto para a empresa, é fundamental que o cliente seja tido como a base do seu negócio, devido a seu caráter de habitualidade e sua relação de longo prazo.

A imobiliária utiliza diversos meios de comunicação para divulgar seus produtos com o público consumidor; redes sociais (Facebook, Instagram, Whatsap), sites, comerciais na TV e rádio, outdoors, feiras, showroom permanente na própria imobiliária, stands, placas e imagens

da imobiliária e patrocínio de programas sociais. A fidelização do cliente que compra constantemente é feita diretamente pelos corretores, que já possui estes em uma carteira já cadastrada. A direção e a gerência auxiliam-os neste contacto, informando-os quando aparece um produto dentro do segmento (comercial/ residencial, casa/apartamento, terreno urbano/rural, etc.) de atuação do investidor.

Para eles, além deste contacto constante, o bom atendimento, a sinceridade, a transparência contribui muito para a fidelização do cliente. O cliente satisfeito com o negócio realizado indicará a imobiliária a terceiros.

Todos os anos, a Execut reúne os melhores empreendimentos de João Pessoa para realização da exposição de imóveis, a Expo Verão. O evento acontece na galeria permanente de obras, na sede da empresa. Neste espaço o cliente pode encontrar todos os últimos lançamentos da cidade de João Pessoa. A imobiliária sorteia um automóvel entre os clientes que compram durante o evento, que se estende de dezembro a março de cada ano. A Expo Verão está na 12ª edição.

## 1.9 PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E SUAS DIVISÕES

A estrutura organizacional de uma empresa segundo Rebouças (2013) é composta de três níveis de influência: Nível Estratégico – o planejamento estratégico possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente, Nível Tático – tem por finalidade otimizar determinada área de resultado, e não a empresa inteira e o Nível Operacional – pode ser considerado como a formalização, principalmente por meio de processos formais, das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidas.

Na Execut, o nível estratégico é representado pelo diretor geral, cargo ocupado pelo sócio Gilvandro Guedes e no nível tático da empresa tem três gerências: gerência administrativa, gerência de negócios e gerência de administração de imóveis.

Ao gerente administrativo são subordinados a secretária financeira, a supervisora de locação, a recepção de entrada e o setor de serviços gerais. São subordinados à supervisora de locação: o Setor de Tecnologia de Informação, a recepção de locação e a equipe de apoio. O TI têm um funcionário que é responsável pela atualização do site da empresa, pela inclusão e administração de anúncios de imóveis nos principais jornais da cidade e pela manutenção da rede de computadores. A recepção de locação é composta por cinco funcionários, que são responsáveis pelo atendimento, cadastro de locadores, locatários e fiadores; Cadastro

Descritivo de Imóveis (CID), reservas de imóveis, pesquisas cadastrais, agendamento de vistorias de ocupação e confecção de contratos. A equipe de apoio é composta por dois vistoriadores de ocupação.

A gerente de negócios é responsável pelas vendas de imóveis e trabalha conjuntamente com o gerente administrativo no empenho desta tarefa, desde o início da transação até a execução do contrato. A esta gerência estão vinculados os corretores da imobiliária: 22 corretores direcionados para vendas e 7 para locação. Os corretores cumprem uma escala de plantões externos e nenhum deles tem vínculo empregatício com a imobiliária.

A gerência de administração de imóveis tem na sua carteira cerca de 1.300 imóveis locados e para isto conta com uma supervisora e duas assistentes de supervisão. A sua administração começa após o fechamento do contrato de locação e suas atribuições vão desde o relacionamento com o cliente locador e locatário, controle de contas a pagar e a receber, recebimento de aluguéis e repasse a locadores, monitoramento e cobrança de dívidas, serviços externos e vistorias de desocupação. A supervisora desta área é responsável pela confecção de escala de férias da empresa e na sua ausência seu serviço é dividido entre as duas assistentes de supervisão.

As equipes, tanto a responsável pela locação do imóvel, como a que administra os imóveis, se interagem e trabalham de forma harmônica; com o intuito de cumprir corretamente os procedimentos de todas as etapas da locação para evitar prejuízos para locadores e para a empresa.

### **1.9.1 Área de Recursos Humanos**

A área de recursos humanos recebe diferentes nomes: pessoal, relações industriais, relações humanas, recursos humanos, pessoas, talentos, competências e capital humano. Esses nomes estão associados à evolução histórica da área segundo Maximiano (2014).

Para Chiavenato (2009, p. 3) o conceito de Recursos Humanos surgido na década de 1970 “visualiza as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos, que devem ser administrados pela organização ou por um órgão central de RH”. Ainda segundo este autor, atualmente utilizar-se o termo Gestão de Pessoas, já que as pessoas constituem um poderoso ativo que impulsiona a competitividade organizacional.

Os modernos departamentos de recursos humanos ou de gestão de pessoas, segundo Maximiano (2014), desempenham suas atividades em três níveis: atividades de nível estratégico, atividades de nível administrativo e atividades de nível operacional.

São consideradas atividades de nível estratégico, definição de estratégia corporativa, definição de políticas de gestão de pessoas para toda a organização, realização de programas de desenvolvimento organizacional, desenho de carreira e planos de competências, implementação de programas e projetos inovadores.

As atividades de nível administrativo são a captação, o desenvolvimento, a gestão do desempenho e manutenção de pessoas; realização de programas, projetos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, compensação e benefícios, e movimentação de pessoas em suas carreiras, ou seja, todas as ações gerenciais que fazem funcionar os processos de gestão de pessoas.

As atividades de nível operacional envolvem a rotina da administração burocrática de pessoal, envolve as tarefas de documentação, tratamento de arquivos, atualização de dados e processamento de pagamentos.

Na Imobiliária Execut as atividades de Gestão de Pessoas são desempenhadas nos três níveis administrativos. No nível estratégico, representado pelo Sr. Gilvandro Guedes, ocorre sempre inovações, como implementação de cursos ministrados na própria empresa, taxas de corretagem diferenciadas para os corretores, participação em feiras internacionais e promoções de eventos anuais, como a Expo Verão. No nível administrativo as tarefas ficam a cargo do Gerente administrativo como recrutamento, seleção e treinamento de funcionários. Os novos funcionários são selecionados através de indicações. A parte operacional fica a cargo da Sra. Sayuri, Supervisora da Área de Administração de Imóveis.

### **1.9.2 Área de Marketing**

Num mercado tão competitivo como o atual existem alguns fatores que fazem a diferença e que tornam uma empresa líder de mercado em detrimento de outras. Uma das melhores ferramentas para se ter sucesso no mercado consiste na elaboração de um plano de *marketing*, o que se revela fundamental para atingir as metas pré-estabelecidas. Um dos objetivos do marketing é tornar a empresa diferente, porque ser diferente é ser único.

Para Cobra (2011, p. 34) “*marketing* é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”. Na visão deste mesmo autor (2011, p. 25):

O grande desafio do *marketing* na atualidade é dotar as empresas de diferenciais competitivos que possibilitem ampla expansão de seus negócios através de produtos globais e pela satisfação crescente das necessidades de consumidores ávidos de produtos e serviços cada vez mais personalizados.

Kotler (1998, p. 418) classifica o *marketing* da seguinte maneira:

- *Marketing* Externo descreve o trabalho normal realizado pela empresa para preparar, fixar preço, distribuir e promover serviço aos consumidores. É o *marketing* voltado para os clientes, cujas formas de divulgação mais usadas são propaganda e publicidade.
- *Marketing* Interno descreve o trabalho feito pela empresa para treinar e motivar seus funcionários no bom atendimento aos clientes.
- *Marketing* interativo descreve a habilidade dos funcionários em atender o cliente. Este julga a qualidade do serviço não apenas por sua qualidade técnica, mas também por sua qualidade funcional.

A Execut tem uma equipe de alto padrão de qualidade com profissionais que analisam o mercado cotidianamente e o Gerente de Administração faz reuniões semanais com os corretores para mostrar como a empresa tem reagido ao mercado imobiliário, apresentar novos produtos, relembrar de produtos já lançados e planejar novas ações que contribuam para a melhoria contínua dos seus processos comerciais. Visando prepará-los para atender clientes estrangeiros, a empresa oferece um curso de inglês, que é ministrado na própria sede.

A imobiliária é assessorada por duas empresas de *marketing*: a Real, que é responsável pela parte institucional e a Super Liga que é responsável pelo varejo. Todos os funcionários são envolvidos com as estratégias de marketing da empresa, visando sempre a satisfação do cliente, de forma a fidelizá-lo. Os imóveis são anunciados nos principais classificados da cidade e em sites do ramo imobiliário. A Expo Verão, realizada anualmente na sede da empresa é uma das estratégias de marketing que atrai muitos clientes.

### 1.9.3 Área de Finanças

Na visão de Maximiano (2011, p. 10) a função financeira de uma organização tem por objetivo a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros, o que inclui a maximização do retorno dos acionistas, no caso das empresas. Ao mesmo tempo, a função financeira busca

manter certo grau de liquidez , para que a organizaç ao consiga cumprir seus compromissos . Para ele esta função abrange as decisões de:

- Investimento: avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos.
- Financiamento: identificação e escolha de alternativas de fontes de recursos.
- Controle: acompanhamento e avaliação dos resultados financeiros da organizaç ao.
- Destinação dos resultados : seleção de alternativas para aplicação dos resultados financeiros da organizaç ao.

As finanças diferem da contabilidade, pois estuda o dinheiro e os negócios e trata do controle e da gestão de ativos e investimentos, estando voltada para informações monetárias, onde as decisões são tomadas de acordo com as informações registradas; já a contabilidade faz os registros reais das informações, registrando e avaliando as atividades financeiras de uma empresa ou de um individuo. Para Crepaldi (2013, p. 3):

Contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos fatos nele ocorridos, com o fim de oferecer informações sobre sua composição e variação, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

#### 1.9.4 Área de Produção

Martins (2009, p. 25) define produto “como resultado de um processo de transformação; algo a que se agrega valor e que está sendo manipulado para posterior oferta ao mercado ou como resposta a uma solicitação do mercado“ . Para Quinn *apud* Fitzsimmons

(2014) o setor de serviços abrange todas as atividades econômicas cujo produto não é um bem físico ou fabricado; em geral, ele é consumido no momento em que é produzido e fornece um valor agregado em formas que representam essencialmente interesses intangíveis do seu comprador.

Os serviços são fundamentais para a atividade econômica em qualquer sociedade . Em uma economia complexa, tanto os serviços comerciais quanto os de infra-estrutura funcionam como intermediários e como canais de distribuição para o cliente final . “Os serviços de infra-estrutura são um pré-requisito básico para que uma economia se torne industrializada ; de fato, nenhuma sociedade consegue avançar sem eles” (FITZSIMMONS, 2014).

Dessa forma, é imperativo reconhecer que os serviços são atividades meramente periféricas, mas parte integrante da sociedade; estão presentes no cerne da economia e são fundamentais para que ela se mantenha sadia e funcional. Enfim, o setor de serviços apenas facilita, como também torna possível as atividades de produção de bens dos setores manufatureiros.

A imobiliária não possui a posse do produto comercializado por ela, pois a sua função é de intermediação de vendas, de locações e administração de imóveis. Ela apenas detém o cadastro dos imóveis a serem ofertados e para isto ela capta imóveis para a venda e para locação através de seus corretores que os buscam constantemente no mercado, através de particulares que os trazem diretamente para a imobiliária e através de parcerias com as construtoras.

Os clientes têm conhecimento dos imóveis ofertados por meio do marketing e contatam a empresa através de ligações, mídias sociais ou comparecem pessoalmente a empresa ou stands de vendas. Durante o mês de Outubro de 2014, a imobiliária possuía em sua carteira de vendas 492 imóveis e na carteira de locações 556 imóveis.

### **1.9.5 Área de Materiais e Patrimônio**

“Patrimônio pode ser conceituado como o conjunto de bens, valores, direitos e obrigações de uma pessoa física ou jurídica que possa ser avaliado monetariamente e que seja utilizado na realização de seus objetivos” (MARTINS, 2009, p. 19).

Para Martins (2012) as necessidades dos clientes, tanto internos como externos, devem ser analisadas para que a empresa avalie se poderá atendê-las a partir dos estoques existentes ou se terá de iniciar um processo de reposição de material por meio da compra, em se tratando de produtos fornecidos por terceiros, ou de produção, no caso de produtos fabricados internamente pela empresa.

O termo controle de estoques é em função da necessidade de estipular os diversos níveis de materiais e produtos que a organização deve manter, dentro de parâmetros econômicos. Para Pozo (2010, p. 29) “os materiais e produtos que compõem os estoques são: matéria-prima, material auxiliar, material de manutenção, material de escritório, material e peças em processos e produtos acabados”. Para Mattos (2012) “os materiais são elementos reunidos num conjunto, podendo ser usados com fim específico que é a realização de determinada atividade”.

Nas imobiliárias, os materiais referem-se ao material de escritório e na Execut eles foram projetados para atender os clientes de forma prática e confortável. Eles estão distribuídos nos diversos ambientes da imobiliária, cada um destinado a atendimentos específicos, sejam eles clientes ou funcionários. Todos os ambientes são bem iluminados e refrigerados. A empresa possui sala de reuniões, de treinamentos de funcionários e cozinha.

Para Pozzo (2010, p. 190) “os recursos patrimoniais constituem os elementos primordiais para uma organização poder operar, produzir produtos e serviços que atender às demandas de mercados”. Ainda, segundo esse autor os recursos patrimoniais são divididos em móveis e imóveis. Móveis são aqueles que podem ser movimentados, deslocados de posição sem que percam sua constituição física. Imóveis são aqueles que, se forem movidos ou deslocados do local, perdem sua forma física, ou não podem ser deslocados. A Execut tem sua sede em prédio próprio e possui sete veículos (seis motos e um automóvel) para apoio aos serviços. Todos os bens, tanto materiais, quanto patrimoniais são classificados e codificados para um melhor controle da empresa.

### 1.9.6 Área de Sistemas de Informação

É importante distinguir dado de informação, para melhor entender o que é um sistema de informação, já que as pessoas usam estes termos alternadamente. Para Audy (2007) dados são materiais brutos sem ação que precisam ser manipulados e colocados em um contexto compreensivo e informação são dados concatenados, que passaram por um processo de transformação, cuja forma e conteúdo são apropriados para um uso específico.

O'Brien (2013, p. 30) menciona que um “Sistema de Informação (SI) pode ser qualquer combinação organizada de pessoas, hardware, software, redes de comunicação, recursos de dados e políticas e procedimentos que armazenam, restauram, transformam e disseminam informações em uma organização”.

Audy (2007) classifica os tipos de sistema de informação, conforme a finalidade principal de uso e pelo nível organizacional em:

- SPT – Sistemas de processamento de transações realizam as rotinas diárias do nível operacional da organização;
- SIG – Sistemas de informação gerencial possibilitam aos gerentes do nível tático acompanhar as atividades de uma área, subsidiando o controle das operações e o monitoramento do alcance das metas;



- SAD – Sistemas de apoio à decisão oferecem recursos para que os gerentes do nível tático e do nível estratégico possam lidar com decisões semi-estruturadas e relacionar a realidade interna da organização ao ambiente externo;
- SIE – Sistemas de informação executiva permitem ao nível estratégico da organização analisar cenários e avaliar situações de longo prazo caracterizadas pela necessidade de monitorar o ambiente externo e tomar decisões não-estruturadas.

“O papel importante das aplicações dos sistemas de informação nos negócios é fornecer um suporte eficiente às estratégias de uma empresa para obter vantagem competitiva” (O’Brien, 2013, p. 70).

A Imobiliária Execut conta com um Sistema de Informação Gerencial, específico para a área Imobiliária, o SIGI, desenvolvido exclusivamente para ela; fornecendo relatórios tanto para a área operacional, como para a área gerencial e estratégica da empresa. Eles utilizam este sistema há quatro anos, paralelamente com outro, da SOFTCOM, mais antigo e usado na área operacional. O SIGI ainda está sendo aprimorado, de forma que no futuro não seja mais necessário a utilização do outro programa. O sistema de informação aproxima os setores, de forma que as informações estão disponíveis para todos os usuários, o que proporciona um serviço rápido e seguro.

## **CAPÍTULO II**

### **A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO**

## 2.1 A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO

O estágio foi realizado no setor de locação de imóveis da Imobiliária Execut, mais especificamente na administração dos imóveis. Foram exercidas atividades de atendimento de locadores, locatários e fiadores, cadastro, confecção de contratos, renovações de alugueis, cobrança de dívidas e distrato de contratos.

A importância do setor de locação da Imobiliária é devido a grande quantidade de imóveis administrados, representando para esta uma parcela bastante significativa do seu fluxo orçamentário. As comissões de 10% dos alugueis dos imóveis administrados representam uma renda todo mês.

### 2.1.1 Aspectos Estratégicos da Organização

A EXECUT – Negócios Imobiliários Ltda. dispõe de uma completa carteira de imóveis residenciais, comerciais e industriais para alugar, com segurança e a confiabilidade de uma eficiente administração de imóveis. Tudo isso com a sinergia de uma equipe multidisciplinar, constituída de profissionais qualificados que procuram desenvolver e executar um trabalho com excelência, agilizando os negócios e maximizando os resultados.

O principal objetivo da imobiliária, além de atender as necessidades dos seus clientes, é superar suas expectativas, oferecendo serviços e atendimento com qualidade superior ao apresentado pelas empresas congêneres. Ética, profissionalismo e treinamento são atitudes que a empresa adota para promover ações exclusivas de atendimento personalizado.

Uma das principais políticas culturais da empresa é investir nos valores da terra, a exemplo do projeto social Grupo LATATA, na quadrilha junina Lajedo Alto, no grupo musical Armorial Marista, Grupo Folclórico do SESC, Clã Brasil e Forró das Mina. Ela apóia ações sociais, que tratam da saúde e do futuro de jovens e crianças, a exemplo da Casa da Criança, do Núcleo de Apoio à Criança com Câncer – NACC-PB e do MC Dia Feliz.

A missão da EXECUT é atuar como empresa de consultoria imobiliária, objetivando a excelência dos seus serviços e o desenvolvimento de sua região e a visão é ser reconhecida como uma empresa comprometida com a qualidade dos seus serviços de Negócios Imobiliários, na busca contínua da satisfação dos seus clientes.

### 2.1.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Para Rebouças (2011, p. 264), “fluxograma é a representação gráfica que representa a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo”. Os fluxogramas procuram mostrar o modo como são feitas as coisas, refere-se ao manual de normas e procedimentos das atividades.

Segundo Farias (2008, p.1) para confecção do fluxograma, foram demonstradas as atividades desempenhadas durante o estágio, através de fluxogramas. Eis os ensinamentos da autora para a elaboração de fluxogramas:

- Geralmente, usa-se um círculo alongado para indicar o início e o fim do fluxo;
- A seta é usada para indicar o sentido do fluxo;
- No retângulo são inseridas as ações;
- O losango representa questões/alternativas;
- O losango sempre terá duas saídas;
- As linhas ou setas nunca devem cruzar umas sobre as outras;
- O texto deve ser sempre claro e sucinto;
- Recomenda-se iniciar as ações sempre com um verbo no infinitivo (fazer, dizer, etc.)

Para uma empresa, é muito importante um fluxograma eficiente, de modo que os custos sejam mínimos e a produtividade seja a máxima, movimentos inúteis sejam eliminados e tarefas afins sejam combinadas.

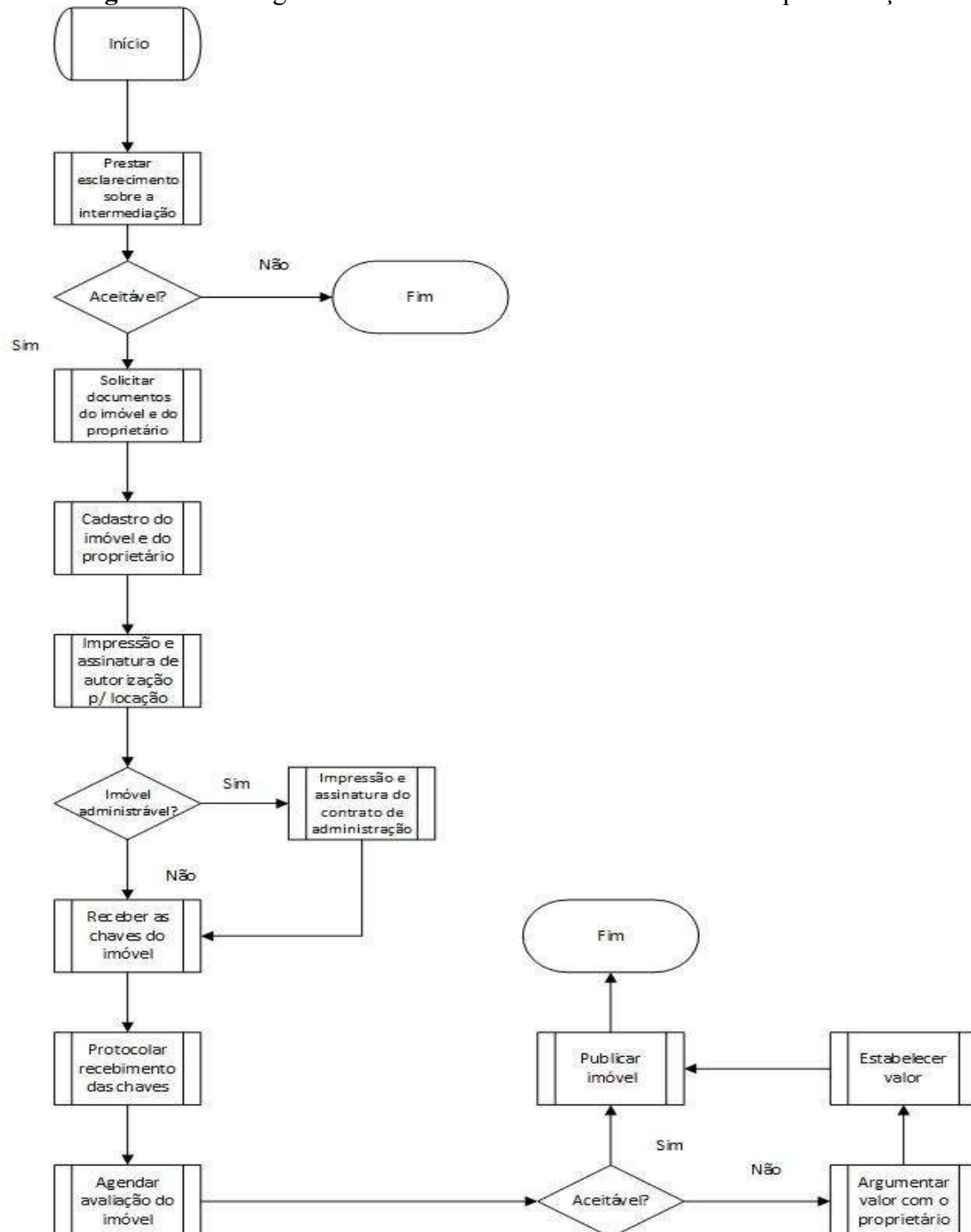
#### 2.1.2.1 Atividades realizadas na empresa durante o estágio

O cliente ao chegar à imobiliária para deixar seu imóvel para venda ou para locação é informado sobre as taxas de corretagem e condições de exclusividade. A Execut tem um prazo de exclusividade de seis meses, que é renovado automaticamente, conforme estabelecido em contrato. A comissão sobre a locação de imóveis é de acordo com a tabela do CRESCI; se for administrável 50% sobre o primeiro aluguel e 10% sobre os demais e se não for administrável 100% do primeiro aluguel. Aceitando as condições apresentadas, o proprietário do imóvel fornece os documentos necessários para o seu cadastro e a do imóvel. Se o imóvel for

administrável, ele assina além da Autorização para Locação, o Contrato de Administração. A imobiliária recebe as chaves, sobre protocolo e agenda avaliação do imóvel.

Acordado o valor da avaliação, o imóvel é publicado nas mídias. Se houver divergências, chegam a um consenso, antes da publicação. Esta atividade está descrita na figura 2.

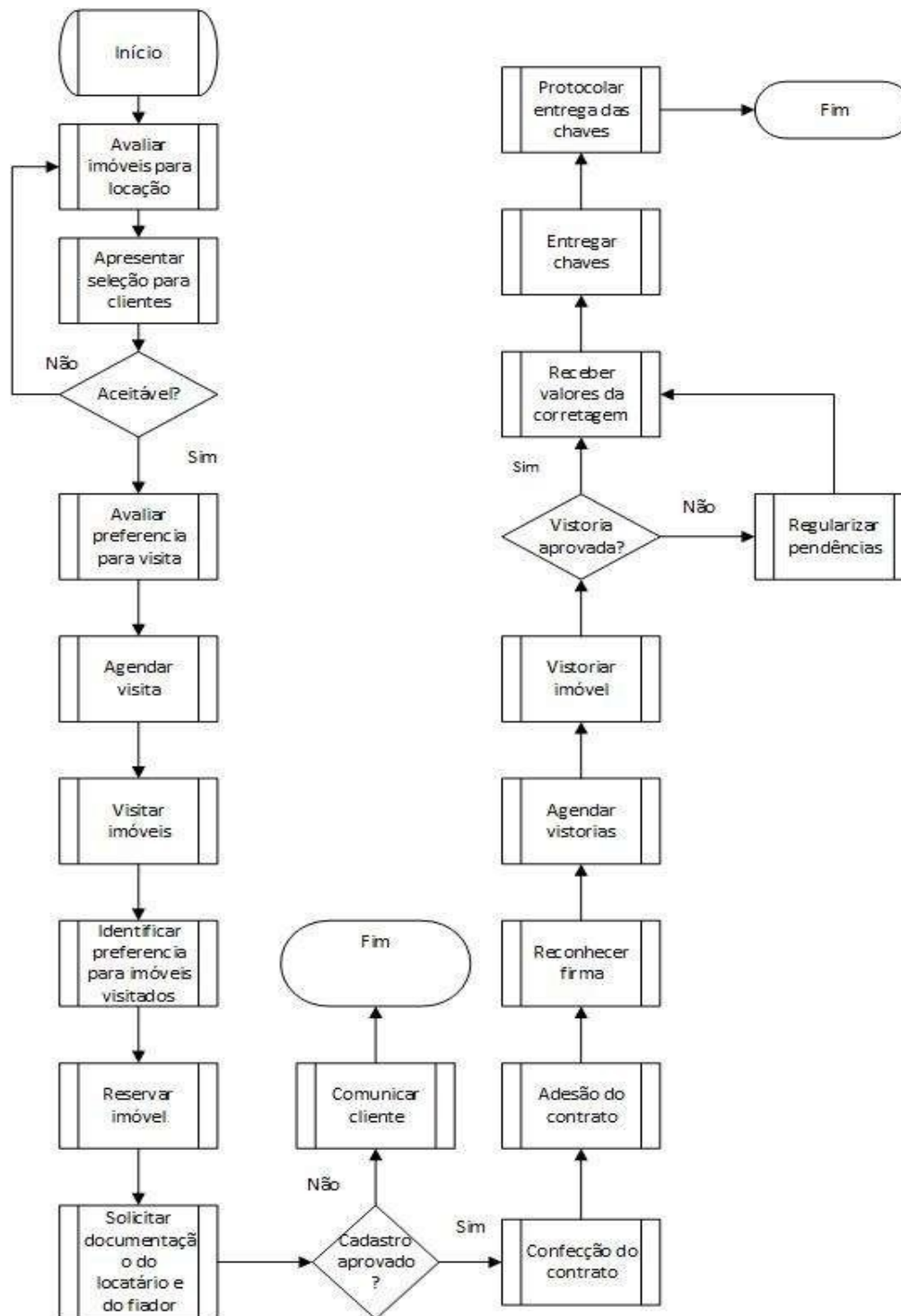
**Figura 2** – Fluxograma da atividade de recebimento de imóvel para locação.



**Fonte:** Elaboração própria a partir de pesquisa direta, 2014.

Outra atividade executada durante o estágio foi a de locação de imóveis com fiança, conforme descrito na figura 3.

**Figura 3** – Atividade de locação de imóvel com fiança.



**Fonte:** Elaboração própria a partir de pesquisa direta, 2014.

A Imobiliária leva em consideração segurança e liquidez nos contratos de locação, daí um cadastro rigoroso e contratos sempre com garantia. A fiança e a caução são as garantias mais utilizadas pela imobiliária, sendo aplicada também a cessão fiduciária de quotas de fundo de investimento em contratos vultosos.

## **CAPÍTULO III**

### **LEVANTAMIENTO DIAGNÓSTICO**



### 3.1 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS NA ÁREA DE ESTÁGIO

Foram identificados alguns problemas no setor onde o estágio foi realizado, dentre eles: a falta de organização nos processos de regularização de imóveis, com problemas de vistoria na fase de ocupação; a ineficiência no controle dos pagamentos das taxas de condomínios dos imóveis locados e clientes inadimplentes.

### 3.2 PROBLEMA DE ESTUDO

Após a identificação dos problemas, foi escolhido dentre estes acima citados a inadimplência dos clientes nas locações de imóveis para ser aprofundado no presente estudo.

### 3.3 CARACTERÍSTICAS DO PROBLEMA DE ESTUDO

Controlar a inadimplência é extremamente importante para as empresas, pois a liquidez em muitos casos pode ser uma das principais causas de sucesso ou de frustração. A inadimplência de Pessoas Física afeta o caixa das empresas e faz também aumentar a inadimplência de Pessoas Jurídicas.

As imobiliárias devem ser criteriosas e cautelosas nos cadastros dos seus clientes por ocasião da locação de imóveis e acompanhar o cumprimento das obrigações na vigência do contrato, em especial, o pagamento de aluguéis e acessórios.

Diante de um mercado, caracterizado pelo aumento do endividamento dos consumidores e o descontrole ao assumir novas dívidas, faz-se premente um estudo mais aprofundado sobre a inadimplência verificada na área de administração de imóveis da Imobiliária Execut.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPOSTA DE TRABALHO**

## 4.1 PROPOSTA DE TRABALHO

A inadimplência é o maior problema enfrentado pelas administradoras de imóveis. Ressalte-se que, conforme a Serasa Experian<sup>1</sup> a Inadimplência do Consumidor registrou uma alta de 14,2% em outubro de 2014 contra o mesmo mês de 2013. No acumulado de janeiro a outubro de 2014, a inadimplência fechou com elevação de 5,1% em relação ao mesmo período do ano passado.

È importante destacar que um dos principais efeitos do descumprimento da obrigação são a incidência de encargos – juros, correção monetária e multa – a serem suportados pelo devedor, além de honorários advocatícios, se a cobrança for ajuizada. Desta forma, a dívida torna-se mais onerosa, dificultando sua recuperação.

Diante do exposto, a proposta deste trabalho é estabelecer procedimentos que minimizem a inadimplência, um problema enfrentado pela Imobiliária Execut, cuja principal atividade é a locação de imóveis.

### 4.1.1 Objetivos

#### 4.1.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral propor medidas preventivas a fim de minimizar o inadimplemento em uma administradora de imóveis.

#### 4.1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os efeitos provenientes do descumprimento das obrigações contratuais;
- b) Abordar os deveres do inquilino consoante a Lei 8.245/1991;
- c) Levantar o procedimento adotado pela Imobiliária Execut a fim de minorar os seus custos;
- d) Analisar o impacto das medidas adotadas e propor medidas preventivas.

---

<sup>1</sup> A Serasa Experian é parte da Experian, líder mundial em serviços de informação, fornecendo dados e ferramentas de análise a clientes ao redor do mundo. O indicador Serasa Experian de Inadimplência do Consumidor reflete o comportamento da inadimplência em âmbito nacional.

#### **4.1.2 Justificativa**

A inadimplência de clientes é uma realidade para muitas empresas. Dependendo da situação financeira e mercadológica que a empresa se encontra em dado momento, ela pode lhe representar um custo muito alto, desregulando completamente seu fluxo de caixa.

Considerada uma fonte de prejuízo de recursos financeiros, a inadimplência é um ponto que deve ser identificado e trabalhado na Imobiliária para que ela se mantenha rentável e competitiva. Desta forma, a adoção de práticas para prevenir e trabalhar a inadimplência colabora decisivamente para uma boa gestão dos recursos de uma empresa. Daí a importância de levantar procedimentos que minimizem a inadimplência e os custos na área de administração de imóveis.

## **CAPÍTULO V**

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## 5.1 CONTRATO DE LOCAÇÃO

De acordo com o dicionário Aurélio, contrato “é um acordo entre duas ou mais partes que entre si transferem direito ou se sujeitam a alguma obrigação”.

Para Rios (2008, p. 44) “é o encontro de vontades, o mútuo consenso de duas ou mais pessoas sobre o mesmo objeto”.

Propondo um conceito pós-moderno ou contemporâneo de contrato Paulo Nalin, *apud* Tartuce (2014, p. 474) o contrato constitui “a relação jurídica subjetiva nucleada na solidariedade constitucional, destinada à produção de efeitos jurídicos existenciais e patrimoniais, não só entre os titulares subjetivos da relação, como também perante terceiros”.

A finalidade do contrato é para adquirir, resguardar, modificar ou transferir alguma coisa, “em razão e nos limites da função social”, nos termos do art. 421. do CC.

“O contrato só precisa ser escrito quando a lei exige, no entanto enquanto não se faz o contrato escrito, há perigo, porque pode se colocar em dúvida o que foi acertado” (Rios, 2008, p. 45). O contrato locatício, por exemplo, é informal, não exigindo a forma escrita.

A locação de imóvel urbano é o contrato pelo qual uma das partes (locador), mediante remuneração paga pela outra (locatária), se compromete a fornecer-lhe, durante certo lapso de tempo, determinado ou não, o uso e gozo de imóvel destinado à habitação, à temporada ou à atividade empresarial (DINIZ, 2010, p. 3).

De acordo com a conceituação do contrato de locação, pode-se classificá-lo, segundo Tartuce (2014, p. 475): contrato bilateral, sinalagmático, do qual os contratantes são simultânea e reciprocamente credores e devedores uns dos outros; contrato oneroso – aquele que traz vantagem para ambos os contratantes, pois estes sofrem o mencionado sacrifício patrimonial, não há locação, se não for convencionada a retribuição pelo uso e gozo da coisa locada, o aluguel; contrato consensual – aquele que tem aperfeiçoamento pela simples manifestação de vontade das partes envolvidas; contrato comutativo – aquele em que as partes já sabem quais são as prestações, ou seja, essas são conhecidas ou pré-estimadas; contrato típico – aquele com uma previsão legal mínima.

Além do mais, trata-se de um contrato informal e não solene– não exige qualquer formalidade, podendo revestir-se da forma que as partes escolherem, escrita ou verbal, bem como de execução continuada ou de trato sucessivo – tem o cumprimento previsto de forma sucessiva ou periódica no tempo.

Os elementos essenciais no contrato de locação, conforme Diniz (2010) são: consentimento válido, capacidade dos contraentes, cessão de posse do imóvel, remuneração e lapso de tempo determinado ou não.

## 5.2 RESPONSABILIDADE CONTRATUAL POR INADIMPLENTO OBRIGACIONAL

As obrigações contratuais devem ser cumpridas pelo devedor, que deve efetuar a prestação devida de modo completo, no tempo e lugar determinados no negócio jurídico e o credor tem o direito de exigir o seu cumprimento na forma convencionada. O não cumprimento da obrigação denomina-se inadimplemento. Para Lôbo (2005, p. 260) o inadimplemento “é ato ou omissão, imputável ao devedor, dependente da espécie da obrigação”.

O inadimplemento da obrigação “consiste na falta da prestação devida ou no descumprimento, voluntário ou involuntário, do dever jurídico por parte do devedor (DINIZ, 2012, p. 273)”.

Segundo Alvim (*apud* Lôbo, 2005), o inadimplemento classifica-se em dois casos específicos: a) inadimplemento absoluto, em virtude de impossibilidade do cumprimento; e b) mora, que é o não cumprimento no lugar, tempo e forma, mas que ainda é possível a prestação, que é o caso dos contratos locatícios.

Para Diniz (2012) no inadimplemento absoluto não há mais possibilidade do credor receber a prestação que lhe interessa, ou porque a coisa devida pereceu, ou porque já se tornou inútil ao credor e na mora o devedor ainda pode cumprir a obrigação.

O conceito de mora está no art. 394 do CC, cujo teor é: “considera-se em mora o devedor que não efetuar o pagamento e o credor que não o quiser recebê-lo no tempo, lugar e forma que a lei ou a convenção estabelecer”.

O principal efeito da mora do devedor é a responsabilidade do sujeito passivo da obrigação por todos os prejuízos causados ao credor, mais juros, atualização monetária – segundo índices oficiais- e honorários do advogado, no caso de propositura de uma ação específica (art. 395, caput, do CC). Pelo inadimplemento das obrigações respondem todos os bens do devedor, determina o art. 391 do Código Civil, ressalvando os bens que são impenhoráveis (art. 649 do CPC).

O locatário inadimplente deve regularizar seu débito atualizado com inclusão dos alugueres e acessórios que se vencerem até sua efetivação: “Estando incompleto o depósito inicial, tem o locatário o dever processual de completá-lo, acrescendo as parcelas não

discriminadas na inicial, isto é, os valores locativos vincendos, juros, atualização monetária, sem limitar-se aos valores singelos dos alugueres, na conformidade do art. 62 e seus incisos da Lei 8.245/91 (2º TACivil – Ap c/Ver. 377.674, 5ª Câm., Rel. Juiz Laerte Sampaio, j. 08.02.94)<sup>2</sup>.

Como foi visto, a dívida a ser paga é acrescida de juros, correção monetária, multa moratória e honorários advocatícios, nos casos de ação judicial.

### **5.2.1 Juros moratórios**

Os juros moratórios constituem um ressarcimento imputado ao devedor pelo descumprimento parcial da obrigação (TARTUCE, 2014, p. 432). Nas obrigações com vencimento fixo para o adimplemento, a mora começa no dia útil seguinte. Estabelece o art. 132 do Código Civil que se computam os prazos, excluído o dia do começo e incluído a do vencimento. Nas obrigações sem vencimento determinado, a mora só começa quando o devedor é interpelado. A interpelação pode ser judicial ou extrajudicial (CC, art. 397, parágrafo único; CPC, arts. 867 e s.).

A taxa em vigor adotada para o cálculo dos juros moratórios dos contratos de locação previstos no art. 406 do CC é de 1% ao mês, nos termos do que dispõe o art. 161, parágrafo 1.º, do Código Tributário Nacional (CTN), sem prejuízo da incidência da correção monetária.

### **5.2.2 Multa moratória.**

A multa moratória serve como punição pelo retardamento no cumprimento da obrigação (TARTUCE, 2014, p. 441). O limite nos contratos civis é de 10% (dez por cento) sobre o valor da dívida, conforme previsto nos arts. 8º e 9º da Lei de Usura (Decreto 22.626/1933). Nos contratos de locação esta multa é livremente pactuada pelas partes, sendo certo que na maioria das vezes, adota-se o equivalente a 10% sobre o valor vencido e não pago.

A lei 8.078/90, que regula as relações de consumo não se aplica às decorrentes de contrato de locação de imóvel, eis que há lei específica regendo a matéria (Lei 8.245/91), ou seja, a pretensão de expurgo da multa de 10% para prevalecer 2% não tem amparo legal, já

---

<sup>2</sup> Pedro Paulo Filho, As ações na locação imobiliária urbana, cit., p. 555.



que inexistente vínculo de consumo. Eis o entendimento já consolidado do Superior Tribunal de Justiça (STJ, 2002):

Consoante iterativos julgados desse Tribunal, as disposições contidas no Código de Defesa do Consumidor não são aplicáveis ao contrato de locação predial urbana, que se regula por legislação própria – Lei 8.245/91, descabendo, na espécie, a redução da multa contratualmente pactuada para 2%<sup>3</sup>.

### **5.2.3 Correção monetária**

Tem por finalidade corrigir monetariamente o valor da dívida líquida, inclusive da dívida em dinheiro, desde o instante de sua fixação ou liquidação até o momento do pagamento (LÔBO, 2005, p. 261). O índice a ser usado no cálculo da correção, se não tiver previsto no contrato, deve ser um índice oficial que melhor se afeição à natureza da dívida. Tais índices são divulgados por órgãos e entidades vinculados ou integrados à Administração Pública, principalmente o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Geralmente nos contratos locatícios, a correção monetária do aluguel vencido e não pago é calculada com base nos mesmos índices adotados para corrigir o valor do aluguel.

A correção monetária, mesmo não prevista no contrato locativo é acessório exigível para atualização da dívida: “Se o locatário, devedor de aluguéis, puder purgar a mora sem corrigir seu débito estará se beneficiando dupla e exageradamente. Em primeiro lugar porque obriga o credor a receber a prestação além do prazo e, ao depois, porque num regime inflacionário como o nosso, pagando o débito em atraso, sem correção, estará pagando menos do que realmente deve (2º TACivil – AL 386.822, 3ª Câmara, Rel. Juiz Francisco Barros, j. 17.08.93)<sup>4</sup>.

### **5.2.4 Honorários advocatícios**

Só são devidos quando ocorre efetiva atuação profissional do advogado. Tais honorários são os contratuais. O art. 20 do Código do Processo Civil estabelece uma proporção variável de 10% a 20% sobre o valor da condenação. “Estabelecendo o contrato de locação, para o caso de emenda de mora, a percentagem da verba honorária sobre o montante

---

<sup>3</sup> Atualmente é mantido o mesmo entendimento, AgRg no AREsp 41062/GO. Relator Ministro Antonio Carlos Ferreira. Quarta Turma. DJe 13/05/2013.

<sup>4</sup> Pedro Paulo Filho, As ações na locação imobiliária urbana, p. 557

de débito e pedida esta na inicial, não é facultado ao magistrado fixá-la em percentagem inferior, *ex vi* do disposto no art. 62, II, letra “d”, da Lei nº 8.245/91 (2º TACivil – A1.385.648, 5ª Câm., Rel. Juiz Adail Moreira, j. 30.06.93)<sup>5</sup>.

Em geral, o credor tem interesse na prestação, independente do atraso, e o devedor em manter a relação jurídica negocial. Daí a importância da quitação da dívida, ou seja, da purgação da mora.

### 5.3 LEI DO INQUILINATO

A locação de imóveis urbanos é regida pela Lei nº 8.245, de 18 de outubro de 1991. Ela surgiu após várias turbulências do mercado imobiliário, desde a quase absoluta liberdade de contratar aos congelamentos de aluguéis e as alterações na periodicidade de correção, época que ninguém interessava adquirir imóveis destinados à locação. Ela trouxe o equilíbrio necessário ao desenvolvimento do mercado imobiliário, onde investidores passaram a fornecer imóveis para serem locados (SOUZA, 2009, p. 2).

Tanto locadores e locatários através da Lei do Inquilinato devem conhecer seus deveres, que se encontram elencados nos Art. 22 e 23.

“Sobre os ombros do locador pesam muitas obrigações, que terão de ser cumpridas, sob pena de não poder pleitear os correspondentes direitos, ou de ter de ressarcir o locatário dos prejuízos sofridos com o inadimplemento” (SOUZA, 2009, p. 105).

Uma das mais importantes obrigações do locatário é a de pagar, pontualmente o aluguel avençado e os encargos (Art. 23, I); inadimplida esta obrigação, estando o locatário em mora, poderá o locador pedir a resolução do contrato (Art. 9º, III), pela via da ação de despejo. (Art. 62).

No dia seguinte ao vencimento do prazo para pagamento do aluguel e dos encargos, já poderá o locador propor a competente ação de despejo, ainda que haja só um mês em débito.

Além do pagamento dos aluguéis e dos encargos, o locatário é responsável pelo pagamento das despesas de telefone, e de consumo de força, luz e gás, água e esgoto ( Art.23, VIII) e das despesas ordinárias de condomínio( Art. 23, XII). No §1º do Art. 23, XII, a Lei 8.245, enumera as despesas que consideram ordinárias, definindo-as genericamente, como as necessárias à administração do prédio.

---

<sup>5</sup> Pedro Paulo Filho, As ações na locação imobiliária urbana, p. 556.

“O locador concede ao locatário o uso e gozo do imóvel tão somente, mediante uma remuneração em dinheiro; por isso pode exigí-la” (DINIZ, 2010, p. 115). O locador terá direito de receber o pagamento do aluguel tendo até mesmo penhor legal, como garantia, sobre os bens móveis que o inquilino tiver no prédio locado ( CC, art. 1.467, II), além da garantia convencional pelo qual optou, ou seja, caução real, fidejussória ou seguro de fiança locatício.

## 5.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 5.4.1 Abordagem sobre Metodologia da Pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.83), “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

A metodologia escolhida para este estudo, segundo Barbosa et al. (2012, p. 42), foi a quantitativa exploratória. Para eles; a pesquisa quantitativa “prioriza a utilização de números como quantificadores de informações, coletados de uma amostra para, então, com o uso de formulações estatísticas, testar as hipóteses”. Ainda, é “exploratória, pois aprofunda o conhecimento em determinado tema, tornando-o explícito ou evidenciando novos campos de estudo”(ib. idem).

### 5.4.2 Método Aplicado ao Trabalho

Para cumprir os objetivos da presente pesquisa, que é propor medidas que minimizem a inadimplência na área de Locação de Imóveis na Imobiliária Execut, foram analisados relatórios de inadimplência dos meses de setembro e outubro de 2014 e também acompanhamento dos procedimentos da Imobiliária, desde a recepção do cliente, pretensão locatário, até a devolução do imóvel, findo o contrato de locação. Os relatórios são gerados pelo Sistema de Informação da Imobiliária e contêm nomes dos locatários inadimplentes, valores das dívidas e tempo de mora.

Foram levantados tipos de garantias utilizados nos contratos de locação, pesquisas cadastrais efetuadas e formas de cobrança aplicadas sobre os devedores.

## 5.5 ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 5.5.1 Procedimentos adotados

A Imobiliária utiliza além de um programa de locação de imóveis da empresa Softcom, outro programa criado por um programador, exclusivamente para ela, o SIGI, Sistema de Informação Gerencial Imobiliário. O SIGI foi desenvolvido para atender as necessidades da Imobiliária, principalmente na área de cobrança de dívidas, pois a EXECUT pretendia monitorar de forma eficiente os clientes inadimplentes.

O locatário, após decidir pelo imóvel que irá locar, é encaminhado para o Setor de Cadastro. Neste setor será solicitada a documentação necessária ao cliente, pessoa física ou jurídica, para confecção do contrato. Ele tem um prazo de dois dias para providenciá-los, caso contrário a reserva é cancelada. A pesquisa cadastral é efetuada através do programa CREDNET da Serasa Experian.

As garantias exigidas são caução e fiança, conforme Tabela 1. A imobiliária opta por caução quando o locatário é funcionário público e por fiança nos demais casos. Dos fiadores é obrigatório a apresentação da Escritura Pública de Compra e Venda de bem imóvel livre de ônus, juntamente com o Imposto de Renda (último exercício) e/ou Certidão Negativa de Ônus atualizada.

**Tabela 1** – Garantias dos contratos locatícios na Execut.

Locações	Caução	Fiança	Outras	Total
Setembro	14	34	0	48
Outubro	17	26	0	43
Total	31	60	0	91

**Fonte:** Elaboração própria a partir de pesquisa direta, 2014.

Com a aprovação cadastral de locatários e fiadores, negociações preliminares (proposta/oferta) concluídas é celebrado o contrato de locação.

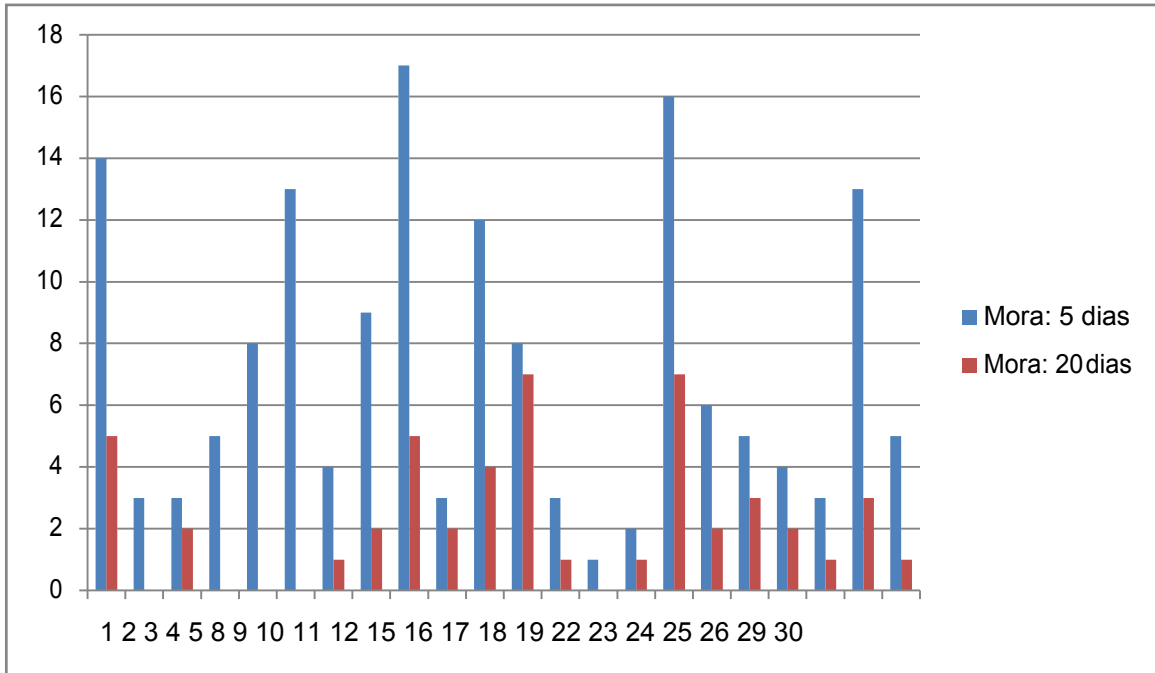
O contrato de locação devidamente assinados pelas partes e reconhecida as firmas é encaminhado ao Setor de Administração de Imóveis. Este setor é responsável pela expedição de boletos; recebimento e repasse de aluguéis; renovações contratuais; confecção de aditivos; recebimento de chaves e acertos de contas, atendimento de locadores, locatários fiadores e cobrança de dívidas.

### **5.5.2 Cobrança de dívidas**

A cobrança de dívidas é feita através de relatórios expedidos pelo SIGI. Diariamente a imobiliária emite um relatório que consta os nomes dos locatários inadimplentes, respectivos contratos, valores inadimplidos, data do vencimento da obrigação, distribuídos por dias de mora, ou seja, devedores com aluguéis vencidos nos prazos de 5, 10, 15 e 20 dias. A ação de cobrança diferencia de acordo com o prazo. Ela é mais branda para devedores com prazo de mora menores e mais rigorosa para os com prazo maiores.

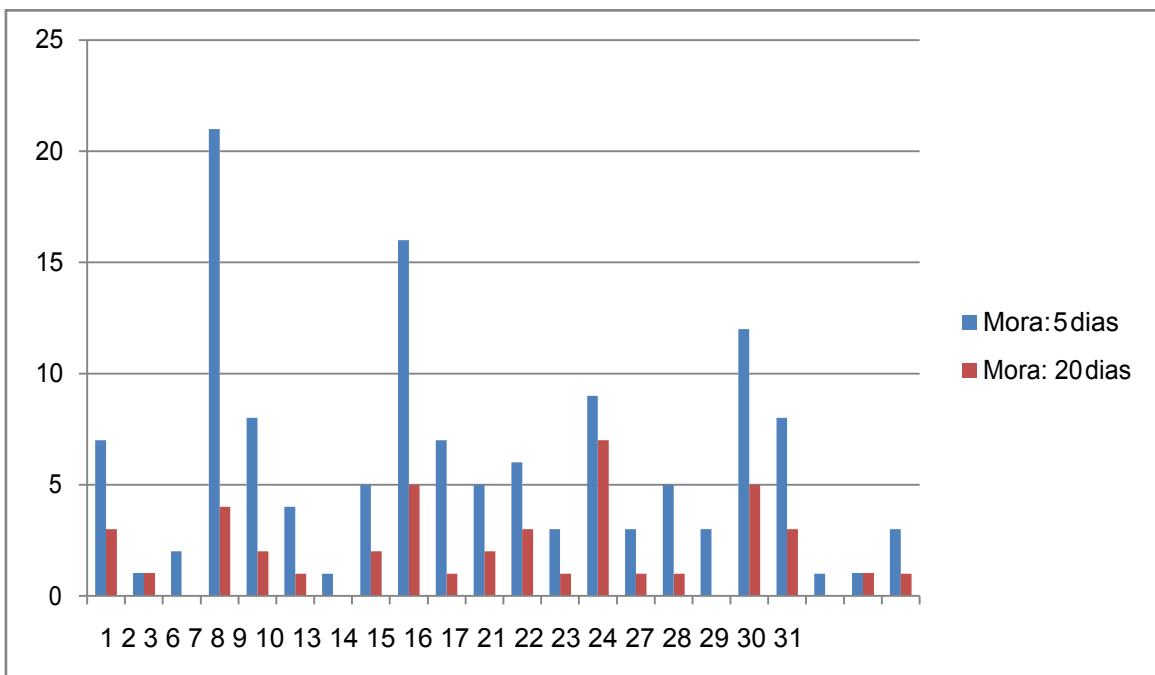
No SIGI já consta correspondências para os devedores de acordo com o tempo de mora da dívida. Além de ser emitido email, há a possibilidade de remeter correspondência caso o email não tenha sido recebido. Para locatários com atraso de 5 dias, a correspondência lembra o locatário do aluguel vencido; com atraso de 10 dias, reitera-se a primeira correspondência; com prazo de 15 e 20 dias notifica o locatário para comparecer a Administradora para regularizar o débito pendente, manda cópia para o fiador (caso o contrato seja garantido por fiança) e comunica que o não comparecimento implicará no encaminhamento do caso ao Departamento Jurídico. O contato telefônico é outro instrumento muito utilizado na cobrança de dívidas.

Para verificar a eficácia das cobranças de dívidas efetuadas pela Imobiliária quantificou o número de clientes inadimplidos nos prazos de 5 dias, diariamente, durante dois meses consecutivos e a quantidade desses mesmos clientes 15 dias após o início da cobrança, ou seja, os que ainda se encontravam na situação de mora no prazo de 20 dias, conforme o gráfico 1 e o gráfico 2. Os dados foram extraídos do relatório de acompanhamento diário utilizado pela imobiliária. O relatório é emitido de segunda a sexta. Nos dados da segunda-feira estão inclusos os clientes do sábado e do domingo, daí uma quantidade maior neste dia. Observou-se uma redução considerável na quantidade de clientes em mora em um prazo de 15 dias, demonstrando um resultado positivo na cobrança efetuada.



**Gráfico 1** – Acompanhamento dos clientes em mora Mês de Setembro de 2014.

**Fonte:** Elaboração própria através de pesquisa direta, 2014.



**Gráfico 2** – Acompanhamentos dos clientes em mora Mês de Outubro de 2014.

**Fonte:** Elaboração própria a partir de pesquisa direta, 2014.

Para conhecermos o índice de inadimplência da Execut no setor de locação, foi levantada semanalmente a quantidade de clientes em mora durante os meses de setembro e outubro de 2014, conforme Tabelas 2 e 3

**Tabela 2** – Clientes em mora mês de Setembro/2014.

Dias em mora	1ª Semana	2ª Semana	3ª Semana	4ª Semana
5 a 29	69	62	66	60
30 a 59	7	10	8	8
60 a 89	4	4	3	3
90 a 119	3	3	3	2
120 a 149	1	2	2	2
150 a 179	2	2	1	-
Mais de 180	7	7	8	8
Total	93	90	91	83

**Fonte:** Elaboração própria a partir de pesquisa direta, 2014.

**Tabela 3** – Clientes em mora mês de Outubro/2014.

Dias em mora	1ª Semana	2ª Semana	3ª Semana	4ª Semana
5 a 29	57	67	55	66
30 a 59	11	10	7	7
60 a 89	2	3	3	3
90 a 119	3	4	4	2
120 a 149	3	1	2	3
150 a 179	-	1	1	1
Mais de 180	8	8	8	6
Total	84	94	80	88

**Fonte:** Elaboração própria a partir de pesquisa direta, 2014.

Considerando que a imobiliária negativa os devedores e os encaminha para cobrança judicial, se necessário, quando estes somam dois alugueis vencidos, utilizou-se para cálculo do índice, inadimplentes com prazos acima de 30 dias. A maioria dos locatários que figuram no prazo de 5 a 29 dias, paga o aluguel em atraso todo mês. Conforme observado, os fatores que conduzem o cliente à inadimplência são: dificuldade financeira pessoais, desemprego, falta de controle nos gastos, atraso de salário, comprometimento de renda com outras despesas, redução de renda, doenças e má fé.

O índice de inadimplência no setor de locação da Execut durante os meses de setembro e de outubro oscilou entre 1,7% a 2,2%, conforme demonstrado na Tabela 4 e Tabela 5.

**Tabela 4** – Índice de inadimplência setor de locação Execut em Setembro 2014.

Setembro	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana
Inadimplentes	24	28	25	23
Locações	1260	1268	1267	1269
Índice	1,9%	2,2%	1,9%	1,8%

**Fonte:** Elaboração própria a partir de pesquisa direta, 2014.

**Tabela 5** – Índice de inadimplência setor de locação Execut em Outubro 2014.

Setembro	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana
Inadimplentes	27	27	25	22
Locações	1267	1272	1275	1279
Índice	2,1%	2,1%	1,9%	1,7%

**Fonte:** Elaboração própria a partir de pesquisa direta, 2014.

A Execut implantou um programa eficaz de gerenciamento de dívidas, uma vez que o índice de inadimplência observado, por dois meses consecutivos, ficou entre 1,7% e 2,2%, com a média mensal de 1,95%. Os clientes com dívidas vencidas a mais de 180 dias representam o percentual ínfimo em torno de 0,6%. A média da Execut é considerada baixa, quando comparada com a média anual no setor de locação de Curitiba em 2013, que foi de 2,9%, conforme o Instituto Paranaense de Pesquisa e Desenvolvimento do Mercado Imobiliário e Condominial (INPESPAR). Foi usado este índice como parâmetro, uma vez que não foi localizado nenhum índice apurado por um órgão local. Conforme a Serasa Experian, a inadimplência no primeiro semestre de 2014 na região Nordeste foi de 23,6%<sup>6</sup>.

## 5.6 ASPECTOS CONCLUSIVOS

A maioria das empresas sofre com os consumidores inadimplentes, sendo que este é um dos fatores que mais atingem os setores do comércio e de serviços, fazendo com que esses empresários sintam-se desprotegidos. Nas locações imobiliárias a inadimplência dos locatários traz prejuízos para os locadores. Portanto, torna-se importante o gerenciamento da

<sup>6</sup> Serasa Experian. O mapa da inadimplência do Brasil em 2014.



inadimplência e a análise de como pode ser implantado um processo de controle que proporcione bom resultado para empresa.

Para minimizar a inadimplência, a imobiliária segue os procedimentos rigorosamente: solicitação de todos os documentos necessários a celebração do contrato e para cálculo da capacidade financeira do cliente; garantias e pesquisa cadastral na SERASA.

Aconselha-se a confirmação de dados do cliente por telefone fixo (confirmação de emprego ou de referências, inclusive do antigo locador ou imobiliária, nos casos de locações anteriores) e quando se tratar de cliente antigo, atualizar sempre os dados cadastrais, mantendo a confirmação por telefone.

A empresa inicia a cobrança com 05 dias de atraso no pagamento, o que torna mais eficaz a recuperação de seus créditos. A cobrança é aplicada sistematicamente nos prazos de 10, 15 e 20 dias, o que contribui bastante para a regularização da dívida. Ela segue um padrão rígido para a recuperação de seus créditos, obedecendo as normas contidas no Código de Defesa do Consumidor.

Nos casos de dívidas com prazo superiores a 30 dias, correspondente a dois aluguéis vencidos, a imobiliária providencia o protesto do débito e caso o cliente ainda esteja inadimplente, procede-se à Cobrança Judicial. Logo, observa-se que todas as medidas autorizadas por Lei, são adotadas pela Execut, a fim de não causar prejuízos para locadores e para si.

A estratégia de locação de imóveis, se não for corretamente desenvolvida, pode trazer grandes prejuízos. A inexperiência dos funcionários envolvidos na operação e a falta de procedimentos claros no momento do cadastro e na observação da capacidade de pagamento podem levar a atrasos nos pagamentos dos alugueis e ao aumento da inadimplência, gerando perdas para locadores e diminuição do fluxo financeiro da empresa, além de influenciar a sua imagem com a percepção negativa do locador prejudicado.

Ante o exposto, para minimizar a inadimplência na área de locação de imóveis, sugerimos manter o cumprimento do seguinte procedimento:

- Exigência de documentos pessoais originais de locatários e fiadores (quando houver): RG e CPF, a fim de evitar fraudes;
- Solicitação de comprovante de residência de locatário (quando este não for o morador) e comprovante dos fiadores (quando houver), para facilitar a localização;
- Confirmar dados fornecidos por telefone fixo (residência, emprego e referência);

- Exigir sempre garantias nos contratos, e nos casos de fiança apresentação do título de propriedade de um imóvel, para dá maior segurança ao negócio jurídico;
- Analisar a capacidade de pagamento do locatário mediante os comprovantes de rendimentos apresentados, para garantir liquidez da operação;
- Consultar SERASA e SPC, para averiguar a existência de débitos vencidos.
- Tomar as medidas necessárias para recuperação de crédito, quando os esforços de cobrança (cartas, email e contatos telefônicos) não surtirem efeito, como: negativação do nome, protestos de dívidas e cobrança judicial.

Sugerimos adotar, também, os seguintes procedimentos:

- Atualizar sempre dados cadastrais dos clientes antigos, tanto nos contratos novos, como nas renovações contratuais, a fim de atualizar a capacidade de pagamento do locatário;
- Efetivar uma cobrança constante sobre os inadimplentes, obedecendo as normas do Código de Direito do Consumidor, fazendo anotações e acompanhando os resultados, para garantir um gerenciamento eficiente das dívidas;
- Manter arquivo com o nome de locatários, cuja cobrança não teve êxito;
- Treinar os funcionários na análise cadastral e manter nas ações de cobrança funcionários que tenham perfil para este serviço.

## 5.7 CONTRIBUIÇÃO DO ESTÁGIO PARA SUA VIDA ACADÊMICA

O estágio curricular supervisionado no curso de tecnólogo em negócios imobiliários tem a finalidade de se por em prática os ensinamentos teóricos estudados ao longo do curso e introduzir o aluno na sua profissão. Toda a teoria vista nas diferentes áreas: Direito, Arquitetura, Planejamento Urbano, Construção Civil, *Marketing*, Administração, Informática, Psicologia, Economia, Financiamento Habitacional e Contabilidade - foi fundamental na análise e entendimento de todo o processo vivenciado durante o estágio.

Grife-se que, para ser um profissional diferenciado neste mercado tão competitivo, se faz necessário além de atitude, todo embasamento teórico exigido num curso de nível superior.

Dentro da imobiliária, senti-me apta a exercer qualquer função, já que eu acompanhei e executei várias atividades. A área que eu mais me identifiquei e onde eu permaneci por mais tempo foi a área de administração de imóveis, escolhendo o tema da inadimplência, por achar que a falta de gerenciamento nessa área, prejudicaria todo o serviço executado, desde o atendimento inicial da locação de imóveis até a redução do resultado financeiro da empresa.

## REFERÊNCIAS

AUDY, J. L. N.; ANDRADE, G. K.; CIDRAL, A. **Fundamentos de sistema de informação** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BARBOSA, J. E. M.; ARAÚJO, A. I. G.; OLIVEIRA, E. B.; et al. **Prática de pesquisa em administração de sistema de informação**. João Pessoa: IFPB, 2012.

BRASIL. **Decreto 22.626, de 07 de abril de 1933**. Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d22626.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d22626.htm)>. Acesso em: 02 dez. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973**. Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15869.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15869.htm)>. Acesso em: 10 dez. 2014

\_\_\_\_\_. **Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18078.htm)> Acesso em: 07 dez, 2014

\_\_\_\_\_. **Lei 8.245 de 18 de outubro de 1991**. Poder executivo, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18245.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18245.htm)> Acesso em: 25 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 28 nov. 2014..

BRASIL. **Superior Tribunal de Justiça**. REsp 432093/MG. Ministro Vicente Leal. Sexta Turma. DJ 16/09/2002.

CHAIB, L. F. **A responsabilidade civil dos fabricantes e fornecedores de produtos farmacêuticos**. 2005. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/6207/a-responsabilidade-civil-dos-fabricantes-e-fornecedores-de-produtos-farmaceuticos/2>> Acesso em: 02 dez. 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_, **Administração de marketing**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2010.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DAUD, M.; RABELLO, W. **Marketing de varejo**: como incrementar resultados com a prestação de serviços [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DINIZ, M. H. **Curso de direito civil brasileiro**. 26. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei de locações de imóveis urbanos comentada**. 11 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

FARIA, C. Fluxograma. 2008. Disponível em <http://www.infoescola.com/administração/fluxograma/>. em 25 Acesso nov. 2014.

FITZSIMMONS, J. A. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração, princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007

LÔBO, P. L. N. **Teoria geral das obrigações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração de produção fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARTINS, P. G.; CAMPOS, P. R. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATTOS, A. C. M. **Sistemas de informação**: uma visão executiva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

NORAT, Markus Samuel Leite. O conceito de consumidor: uma comparação entre as teorias finalista, maximalista e mista. **Cognitio Juris**, João Pessoa, Ano II, Número 4, abril 2012. Disponível em: <<http://www.cognitiojuris.com/artigos/04/08.html>>. Acesso em: 25 nov. 2014.

O'BRIEN, J.A.; MARAKAS, G. M. **Administração de sistemas de informação** 15. Ed. Porto Alegre: AMGR, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organizações e Métodos: uma abordagem gerencial**, 21 ed. São Paulo: Atlas: São Paulo, 2013.

PAULO FILHO, P. **As ações na locação imobiliária urbana**. 4. ed. Leme: J. H. Mizuno, 2010.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIOS, A. **Manual de direito imobiliário**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2006.

SERASA EXPERIAN, **Mapa da inadimplência no Brasil em 2014**. Disponível em: <<http://www.serasaexperian.com.br/estudo-inadimplencia>>. Acesso em: 14 dez. 2014.

\_\_\_\_\_. **Inadimplência do consumidor em outubro 2014**. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/inadimplencia-do-consumidor-tem-alta-de-142-em-outubro-revela-serasa-experian/>> Acesso em: 01 dez. 2014.

SOUZA, S. C. **A lei do inquilinato comentada**. 5. ed. Rio de Janeiro: GZ Ed., 2009.

TARTUCE, F. **Manual de Direito Civil**. 4. ed. São Paulo: Método, 2014.