



# Melhores Práticas: Serviços de administração imobiliária

Administradora | Relações com clientes | Administração da  
propriedade | Relações com locatários/moradores |

© 2020 Institute of Real Estate Management  
da NATIONAL ASSOCIATION OF REALTORS®

Todos os direitos reservados. Este livro ou qualquer parte dele não pode ser reproduzido, armazenado em sistemas de acesso ou transmitido de qualquer forma ou por quaisquer meios, eletrônicos, mecânicos, de fotocópia, gravação ou outros, sem o consentimento prévio por escrito da editora. Consultas devem ser dirigidas à Knowledge Solutions Team, Institute of Real Estate Management, 430 North Michigan Avenue, Chicago, IL 60611, EUA.

#### Isenção de responsabilidade legal

O Institute of Real Estate Management, abrangendo, entre outros, os seus diretores, conselheiros, funcionários, assessores, consultores, membros de comitês, membros de forças-tarefas, representantes, voluntários e membros ("IREM"), reuniu o material deste documento com o único e exclusivo propósito de apresentar práticas em potencial relativas a serviços de administração imobiliária.

Esta publicação e qualquer parte dela não criam nem visam a criar normas de cuidados para profissionais imobiliários ou administradores de propriedades. Da mesma forma, não criam nem visam a criar relacionamentos ou deveres de cuidados de qualquer natureza entre o IREM (ou qualquer das pessoas ou partes abrangidas pela definição do IREM) e quaisquer outras pessoas ou empresas, inclusive pessoas ou empresas que possam vir a ler, revisar ou tomar conhecimento desta publicação ou de qualquer parte dela.

As informações são apresentadas "no estado em que se encontram". O IREM não emite declarações, garantias ou compromissos explícitos ou implícitos de que as informações apresentadas são atuais ou precisas a qualquer momento, seja atualmente, no passado ou a qualquer momento no futuro.

Devido às leis regulamentações nacionais, estaduais e municipais em constante mudança, deve-se recorrer a consultoria profissional qualificada antes da utilização desta publicação e de quaisquer documentos, formulários e anexos pertinentes ou similares. Esta publicação é vendida com o entendimento de que a editora não presta serviços jurídicos, contábeis ou outros serviços profissionais. Se for necessária assistência jurídica ou outros tipos de assistência especializada, deve-se recorrer aos serviços de um profissional qualificado.

Impresso nos Estados Unidos da América  
ISBN: 978-1-57203-212-X

# Índice

Introdução	ii
Definições	v
Administradora	1
Relações com clientes	19
Administração da propriedade	29
Relações com locatários/moradores	49
Lista de checagem as melhores práticas	54

## Contribuintes

Agradecemos às seguintes pessoas as contribuições para o desenvolvimento desta publicação:

Robert Griswold, CPM®, ARM®

Ann Reisch, CPM®

Angela Aeschliman, CPM®

Richard Forsyth, CPM®

Paul Kastes, CPM®

Jeff Lapin, CPM®

Robin Lay, CPM®

Stephanie Swanson, CPM®, ACoM

---

# Introdução

---

O IREM® (Institute of Real Estate Management) desenvolveu este conjunto de melhores práticas para servir como ferramenta prática para executivos de administradoras de imóveis na operação bem sucedida e profissional dos seus negócios. Como tal, elas foram desenvolvidas com a meta de proporcionar uma estrutura razoável para a prestação profissional de serviços de administração imobiliária.

O conceito subjacente a estas melhores práticas é que há certas soluções comprovadas e diretrizes reconhecidas que têm a probabilidade de resultar em maior eficiência, eficácia aprimorada e em última análise em vantagem competitiva. Estas 62 declarações de melhores práticas não pretendem ser normas, mas meramente sugestões orientativas para aqueles que prestam serviços de administração imobiliária. Estas melhores práticas estão agrupadas em quatro categorias organizadoras:

1. A administradora
2. Relações com clientes
3. Administração da propriedade
4. Relações com locatários/moradores

Estas melhores práticas estão direcionadas à administradora que presta serviços de administração imobiliária a terceiros – não ao administrador imobiliário independente ou à propriedade administrada. Embora estas melhores práticas tendam a estar mais alinhadas com a administração de propriedades para locação e imóveis para investimento, elas são aplicáveis e destinam-se a serem usadas para a administração de todos os tipos de propriedades de todos os tamanhos em todos os mercados.

As melhores práticas do IREM podem ser usadas de várias maneiras:

Como ferramenta de desenvolvimento de negócios. As melhores práticas podem fazer parte de propostas e apresentações para demonstrar a abrangência das operações de uma administradora e a plataforma sólida de negócios que a embasa.

Como ferramenta de relações com clientes e retenção de negócios. A inclusão das melhores práticas em relatórios para clientes demonstra os controles que uma administradora implantou e como eles beneficiam o cliente. Usar as melhores práticas como um tipo de boletim informativo mostrará aos clientes o nível profissional de serviços que estão recebendo.

Como lista de checagem para começar uma nova administradora.

Como modelo para treinamento e formação de pessoal. As melhores práticas podem ajudar na integração e ambientação de novos funcionários. Podem servir como ferramenta para revisar e atualizar descrições de cargos, fazer avaliações internas de desempenho e criar planos de desenvolvimento para os funcionários.

iv

Como subsídios para estabelecer as metas anuais da administradora ou desenvolver o seu plano estratégico de prazo mais longo.

Como ferramenta para auditar as práticas de negócios de uma administradora e identificar lacunas e áreas a serem melhoradas.

Cinco melhores práticas foram acrescentadas a esta edição:

Melhor prática 1.6 sobre segurança de dados

Melhor prática 1.16 sobre eficiência de sistemas

Melhor prática 1.17 sobre planos de resposta a mídias de notícias

Melhor prática 3.10 sobre fornecedores contratados

Melhor prática 4.7 sobre privacidade de locatários/moradores

Quaisquer comentários ou perguntas sobre estas melhores práticas ou sugestões para melhores práticas futuras podem ser dirigidas a:

[getinfo@irem.org](mailto:getinfo@irem.org).

# Definições

As definições a seguir foram adotadas para os propósitos deste documento de Melhores Práticas. Elas não necessariamente representam terminologia ou definições legais e não devem ser interpretadas como tal.

**Cliente** – O termo “cliente” é usado aqui para referir-se ao proprietário da propriedade ou ao agente designado pelo proprietário ao qual são prestados serviços de administração.

**Diretriz do cliente** – O termo “diretriz do cliente” é uma instrução por escrito do cliente, confirmada por escrito com o cliente ou contida em um contrato ou acordo de administração.

**Locador** – O termo “locador” é usado aqui para referir-se ao proprietário de um imóvel alugado ou locado para uma pessoa ou empresa.

**Administradora** – O termo “administradora” é usado aqui para referir-se a uma organização operando como agente de administração prestando serviços de administração imobiliária mediante pagamento. Isso inclui administradoras de propriedades e departamentos de administração de propriedades de empresas completas de serviços imobiliários.

**Proprietário** – O termo “proprietário” é usado aqui para referir-se à pessoa ou empresa com direito legal sobre uma propriedade.

**Locatário/Morador** – O termo “locatário/morador” é usado aqui para referir-se a uma pessoa ou empresa que pague e/ou permuta alguma coisa de valor para ocupar ou obter a posse de um imóvel. “Morador” reflete a terminologia usada na administração de imóveis residenciais, enquanto “locatário” é usado para outros tipos de propriedades.



Administradora



## 1.1

**Constituição da administradora.** A administradora será estabelecida de conformidade com todas as leis e regulamentações aplicáveis.

» **Explicação da melhor prática 1.1.** Quer a administradora seja constituída como empresário individual, sociedade limitada, sociedade anônima ou sob outro regime societário, cada um dos quais tendo suas próprias implicações de receita e tributárias, todos os requisitos legais devem ser seguidos na sua formação. A falha em estabelecer e operar adequada e legalmente a empresa poderia prejudicar as propriedades e outros bens sob os seus cuidados.

## 1.2

**Conformidade legal.** A administradora e os seus funcionários conduzirão atividades negociais com o conhecimento e conformidade com todas as leis e regulamentações aplicáveis.

» **Explicação da melhor prática 1.2.** Numerosas obrigações legais são impostas a administradoras. Isso inclui leis e regulamentações que afetam as empresas em geral, assim como aquelas que afetam administradoras imobiliárias em particular. Em muitas jurisdições, uma licença imobiliária é exigida para administradoras terceirizadas que atuem na locação ou administração de propriedades para terceiros.

» A falha em estabelecer e operar adequada e legalmente a empresa poderia prejudicar as propriedades e outros bens sob os seus cuidados.

» Ver a explicação 1.1 acima

# 1.3

**Seguro da administradora.** A administradora manterá cobertura de seguro que proteja a administradora, seus funcionários quando atuarem oficialmente pela empresa, e os bens sob seus cuidados fiduciários.

» **Explicação da melhor prática 1.3.** O ambiente negocial exige que as administradoras, independentemente de tamanho, protejam os interesses dos principais, se desejado, e da empresa, compartilhando certos riscos com seguradoras. Os clientes devem poder confiar que a administradora, como agente de administração, possa arcar com sinistros e continuar a fazer negócios ininterruptamente. É necessário seguro para proteger os bens da administradora contra sinistros derivados de danos e destruição e para proteger os interesses financeiros da administradora e do cliente contra sinistros resultantes de medidas tomadas pelos proprietários ou funcionários da firma.

Os seguros para uma administradora geralmente incluem, entre outros, os seguintes: seguro de remuneração de trabalhadores, seguro contra fraudes e crimes cometidos por funcionários, seguro com cobertura contra crimes, seguro de responsabilidade por erros e omissões, seguro de lucros cessantes, seguro de responsabilidade por práticas trabalhistas, cobertura para benefícios de funcionários, seguro contra incapacidade; seguro de responsabilidade cibernética e seguro de responsabilidade de conselheiros e diretores. Itens adicionais que podem ser segurados são: edificações e outras estruturas, automóveis ou outros bens móveis, maquinário e equipamentos, mobília e acessórios, estoques, registros e documentos valiosos, dinheiro e títulos e valores mobiliários e bens intangíveis como marcas registradas e logotipos. Finalmente, uma administradora pode contratar seguros que protejam contra difamação escrita, difamação verbal, discriminação,

## 1.3

evicção ilegal e retaliatória e invasão de privacidade sofrida por locatários e seus convidados.

## 1.4

**Prontidão da administradora para emergências.** Planos e procedimentos de prontidão para emergências e de reação a emergências deverão ser desenvolvidos e, quando necessário, seguidos.

» **Explicação da melhor prática 1.4.** Uma administradora, não importando a dimensão, deve estar preparada para emergências de qualquer tipo. Preparar um plano de prontidão e reação a emergências que abranja o planejamento da continuidade dos negócios pode ajudar a administradora a lidar mais eficientemente com emergências e proteger melhor as vidas de funcionários, assim como assegurar a estabilidade dos bens da empresa e a gestão contínua daqueles bens sob os seus cuidados. Um manual de procedimentos de emergência proporciona instruções passo-a- passo a respeito do que cada um em uma empresa deve fazer em caso de emergência.

## 1.5

**Normas e procedimentos da administradora.** Normas e procedimentos escritos serão desenvolvimentos e implantados em todas as operações da administradora, informados e prontamente acessíveis a todos os funcionários, e revisados e atualizados conforme necessário.

» **Explicação da melhor prática 1.5.** Normas e procedimentos são concebidos para guiar ações e comportamentos no local de trabalho. Normas ajudam a assegurar que os comportamentos no local de trabalho adequem-se aos requisitos legais e às expectativas organizacionais. Procedimentos, que são listas passo-a-passo de atividades requeridas para conduzir certas tarefas, asseguram que tarefas rotineiras sejam executadas de maneira efetiva,

## 1.5

eficiente e coerente. Juntos, normas e procedimentos são um mapa do caminho para os funcionários e uma ferramenta para padronizar a maneira pela qual os funcionários lidam com tarefas específicas. Embora importantes para todas as administradoras, normas e procedimentos são especialmente importantes quando as empresas têm filiais e quando as propriedades administradas têm pessoal administrativo no local.

Geralmente, normas e procedimentos são compilados em um manual de operações que abrange procedimentos operacionais do dia a dia para a empresa e seu pessoal. Esses manuais geralmente incluem formulários de apoio e modelos de cartas. Quer impressas e distribuídas ou fornecidas eletronicamente, essas normas e procedimentos tem que estar prontamente acessíveis a todos os funcionários e seu uso enfatizado.

4

## 1.6

**Segurança de dados.** A administradora protegerá todos os dados associados à empresa e suas operações.

» **Explicação da melhor prática 1.6.** O ambiente negocial atual exige que as administradoras protejam as suas informações confidenciais e exclusivas. Os exemplos incluem os registros financeiros da administradora e outras informações confidenciais e exclusivas.

Com o aumento dos roubos de identidade, softwares sequestradores e roubos de dados essenciais necessários para operar os negócios, é imperativo que as administradoras planejem com antecedência como melhor evitar violações de segurança, criptografar dados confidenciais e reagir caso uma violação ocorra.

# 1.7

**Manutenção de registros.** A administradora manterá registros da empresa, de propriedades e de clientes de conformidade com todas as diretrizes regulatórias, obrigações contratuais e normas da empresa aplicáveis, e de maneira a propiciar armazenamento apropriado e seguro dos registros, recuperação eficiente dos registros e a destruição apropriada de registros obsoletos.

» **Explicação da melhor prática 1.7.** A manutenção de registros é uma função-chave da administradora. Ela abrange registros relativos à empresa em si, todas as propriedades sob sua administração e todos os clientes que são atendidos. Protocolos de manutenção de registros são necessários para cumprir diversas leis e operar devidamente o negócio. O sistema de manutenção de registros de uma administradora deve tratar do armazenamento apropriado e seguro, da recuperação fácil e eficiente e da destruição de registros obsoletos com relação aos seguintes tipos de registros para a própria administradora, para cada propriedade sob sua administração e para cada um dos clientes da administradora:

- Registros contábeis e escriturais
- Documentos de aquisição (títulos, documentos de fechamento, plantas finais)
- Registros bancários
- Contratos e locações
- Registros societários
- Correspondência e comunicações (cópias físicas e/ou eletrônicas)
- Documentos de emergência do local (lista de contatos, mapa/diagrama de locais de desligamento de serviços públicos)
- Registros de funcionários

## 1.7

- Formulários usados frequentemente
- Registros de propriedade intelectual
- Registros de marketing e propaganda
- Permissões e licenças
- Registros de estoque
- Registros fiscais

## 1.8

**Desenvolvimento de pessoal.** A administradora se empenhará para desenvolver uma equipe diversa e cuidará do desenvolvimento profissional, treinamento e credenciamento de funcionários de conformidade com os seus papéis e responsabilidade.

» **Explicação da melhor prática 1.8.** A administração imobiliária é um negócio dinâmico que depende da perícia, capacitação e diversidade dos funcionários. Somente por meio da educação e do treinamento contínuos de uma equipe diverso uma administradora consegue manter a sua competitividade aumentando os níveis de competência e eliminando deficiências e proporcionar um alto nível de profissionalismo à equipe. Adicionalmente, proporcionar oportunidades de adquirir formação e ganhar credenciais profissionais ajuda os funcionários a crescer profissionalmente e no setor, e estimula lealdade e produtividade.

Uma equipe diversa operando em um local de trabalho com ambiente inclusivo ajuda a administradora a se relacionar com partes interessadas de todas as origens e a prestar serviços relevantes para o seu mercado. Ademais, origens diferentes introduzem perspectivas diferentes para a administradora que contribuem com os conhecimentos, habilidades e capacidades gerais da equipe.

Treinamento e desenvolvimento estão relacionados, mas não são sinônimos. Treinamento geralmente

## 1.8

proporciona aos funcionários capacidades específicas ou ajuda a corrigir problemas de desempenho, ao passo que desenvolvimento é um esforço para proporcionar aos funcionários capacidades que serão usadas em longo prazo para desenvolver trabalhos aprimorados e mais capazes ao longo do ciclo de vida da carreira. Um programa de desenvolvimento de funcionários consiste de atividades sistemáticas e planejadas concebidas para proporcionar aos funcionários o conhecimento, as capacidades e habilidades necessárias para atender as demandas profissionais atuais e futuras alinhadas às necessidades e metas negociais da administradora. Atividades de desenvolvimento de funcionários devem ser planejadas para cada funcionário, independentemente de cargo, durante todo o vínculo do funcionário com a administradora e concebidas para apoiar as metas da empresa, aumentar a produtividade e resultados favoráveis, diminuir ou eliminar deficiências de desempenho, aumentar o comprometimento dos funcionários e reduzir a rotatividade.

## 1.9

**Descrições de funções.** A administradora terá descrições de funções por escrito que representem precisamente os deveres e responsabilidades cada pessoa na administradora.

- › **Explicação da melhor prática 1.9.** Mesmo que não esteja contratando ou criando um novo cargo no momento, um empregador deve ter descrições de funções claras, concisas e precisas para todos os cargos. Uma descrição de função atende tanto a funcionários atuais como potenciais. Descrições de funções proporcionam aos funcionários atuais diretrizes claras sobre suas responsabilidades e mantêm-nos focados nas suas funções. As fronteiras delineadas por uma descrição de função pode evitar que os funcionários invadam as responsabilidades dos outros. Uma descrição de função normalmente consiste

# 1.9

dos seguintes elementos: informações de identificação, resumo da função, deveres e responsabilidades da função, requisitos da função e qualificações mínimas.

No processo de recrutamento, uma descrição de função dá aos funcionários em potencial informações abrangentes sobre a função à qual estão se candidatando. Uma descrição de função precisa e eficaz filtra candidatos que estão sendo avaliados para a vaga - ajudando a gerar um grupo de candidatos de qualidade mais alta. Ela também serve como recurso para o supervisor que está preenchendo um cargo ajudando a determinar os tipos de ferramentas de seleção que devem ser usadas quando da contratação.

Além disso, descrições de funções proporcionam padrões que podem ser usados para julgar o desempenho dos funcionários. Isso fornece os fundamentos para programas de remuneração de funcionários e pra comparar o valor relativo das contribuições de cada função para o desempenho geral da empresa.

# 1.10

**Ética empresarial.** A administradora terá e fará valer um código de ética empresarial por escrito que defina relações éticas entre os funcionários da administradora e seus clientes, moradores, locatários, fornecedores, o público e outros funcionários..

» **Explicação da melhor prática 1.10.** Administradoras de imóveis têm a obrigação de aderir a padrões de comportamento ético nas suas organizações. Um código de ética é essencial para proporcionar orientação e padrões

Um código de ética é essencial para proporcionar orientação e padrões para todos os funcionários da administradora no que tange condução de negócios.



## 1.10

para todos os funcionários da administradora no que tange condução de negócios. Isso pode ser realizado desenvolvendo um código específico para a administradora e/ou adotando o código de ética de uma associação profissional como o IREM. O código de ética da administradora deve ser por escrito, distribuído a todos os funcionários quando começam trabalhar na administradora e regularmente comunicado aos funcionários de maneira contínua. Treinamento periódico sobre o código e sua aplicação também é estimulado. Os exemplos estabelecidos pelo comportamento de gerentes e executivos em uma firma e o treinamento que eles proporcionam aos funcionários fortalecerão o compromisso ético da administradora.

## 1.11

**Sistema contábil.** A administradora estabelecerá, manterá e atualizará conforme necessário um sistema contábil que apoie as operações da empresa, seja coerente com as diretrizes dos clientes e siga os princípios geralmente aceitos de reporte contábil e financeiro.

- **Explicação da melhor prática 1.11.** O manuseio de fundos de clientes é realizado por meio de um sistema contábil que leva em conta tanto a administradora quanto as propriedades sob seus cuidados. Contabilidade é geralmente definida como a prática de coletar, classificar, registrar e resumir transações financeiras. Está amplamente relacionada com o monitoramento do fluxo de receita e despesas de uma empresa, realizado por meio de categorias de débitos e créditos. Mais especificamente, movimentos de curto prazo nas contas são monitorados através de contas a pagar e contas a receber. Contabilidade financeira é um sistema de classificação, análise e interpretação de transações financeiras que documenta a posição financeira de uma dada pessoa jurídica – seja a administradora ou as propriedades por ela administradas – sob a forma de um balanço patrimonial e de uma demonstração de receitas.

## 1.11

Diretrizes de clientes com respeito a sistemas contábeis podem variar amplamente: alguns proprietários institucionais podem fornecer à administradora um manual de procedimentos contábeis estabelecendo todos os requisitos da instituição; outros clientes podem ter expectativas contábeis menos rigorosas, mas não menos importantes. Qualquer sistema contábil deve corroborar tanto o regime de caixa como o regime de competência, conforme determinado pelos requisitos de reporte de tal cliente.

Um sistema contábil pode ser providenciado por meio de um departamento contábil interno ou a função contábil pode ser terceirizada. Em qualquer dos casos, a administradora é responsável por tal sistema e sua adesão a todos os princípios aceitos de reporte contábil e financeiro.

10

## 1.12

**Orçamento da empresa.** A administradora preparará e monitorará a conformidade contínua de um orçamento anual para a empresa.

» **Explicação da melhor prática 1.12.** O orçamento de uma empresa é uma das muitas ferramentas disponíveis para monitorar a receita e a despesa da organização e, portanto, sua viabilidade como pessoa jurídica, e para mensurar seu sucesso como negócio.

## 1.13

**Controles financeiros.** A administradora estabelecerá e cumprirá controles financeiros internos para o manuseio de todos os fundos da empresa e de fundos de clientes.

» Normas e procedimentos específicos são necessários para lidar com recebimentos e desembolsos. » Ver a explicação 1.13

# 1.13

» **Explicação da melhor prática 1.13.** Das muitas funções de um departamento contábil, o manuseio de fundos de clientes é de importância vital. Importâncias pertencentes a clientes são recebidas e pagas em nome da propriedade administrada ou dos seus proprietário. Por essa razão, normas e procedimentos específicos são necessários para lidar com recebimentos e desembolsos. Pesos e contrapesos internos reduzem a possibilidade de roubo ou apropriação indébita, bem como minimizam o potencial de erros contábeis. Controles financeiros internos devem proporcionar um sistema de auditoria interna no qual um supervisor examine transações anteriores quanto a irregularidades, autorização para assinar cheques e limitações de desembolso em espécie sem uma segunda assinatura, e outros protocolos apropriados para salvarguardar o manuseio de fundos da empresa e de clientes. Além disso, a administradora conduzirá uma auditoria financeira independente ou um exame financeiro independente quando exigido por lei ou regulamentação, norma da empresa ou diretrizes de clientes.

# 1.14

**Confusão de fundos.** A administradora não confundirá fundos de múltiplos clientes ou fundos de clientes com fundos da empresa. Fundos em fideicomisso ou em contas de caução para múltiplos clientes serão designados claramente e contabilizados conforme correspondam a cada cliente.

» **Explicação da melhor prática 1.14.** O manuseio impróprio de fundos de clientes por uma administradora terceirizada pode constituir violação de leis e regulamentações e é uma violação do código de ética profissional do IREM. A confusão de fundos é um dos delitos mais graves — a mistura dos fundos de dois ou mais clientes juntos ou dos fundos de um cliente com os fundos da administradora, de modo que a propriedade das importâncias seja obscura.

## 1.14

Embora seja possível usar uma conta geral que contenha os fundos de vários clientes, que, por sua vez, são contabilizados separadamente em papel, a maioria dos gerentes mantém contas bancárias separadas para clientes individuais para evitar problemas em potencial. Em muitos casos, contas separadas são mantidas até mesmo para propriedades individuais, quando um cliente tem mais de uma propriedade sob administração da firma.

## 1.15

**Plano estratégico.** A administradora desenvolverá, manterá, atualizará periodicamente e comunicará regularmente aos seus funcionários um plano estratégico para a empresa.

**Explicação da melhor prática 1.15.** O plano estratégico de uma empresa estabelece as metas, objetivos e diretrizes para a organização, de modo que todos os participantes compreendam os seus respectivos papéis e a orientação da organização. No seu nível mais abrangente, um plano estratégico identifica a estratégia de mercado (os serviços que prestará e os clientes que atenderá), a estratégia administrativa (as funções a serem desempenhadas e quem as desempenhará) e a estratégia financeira (como o negócio será capitalizado e como ele conduzirá seus negócios para ser lucrativo e economicamente viável). Uma administradora se beneficia do planejamento e desenvolvimento de uma estratégia focando recursos, evitando interesses pessoais que sejam incompatíveis com a estratégia e criando uma plataforma para comunicar a visão organizacional.

Um plano estratégico não é um documento estático, mas deve ser um documento de trabalho que pode ser modificado se necessário para alinhar-se a ambientes negociais mutáveis. Ele define decisões quanto a como o

## 1.15

negócio será conduzido para ter sucesso e, de fato, define a natureza do negócio. Ao assim fazer, um plano estratégico habilita a administradora a otimizar o potencial da firma, identificando e reagindo a oportunidades. Em última análise, a intenção de um plano estratégico é melhorar o desempenho da empresa com base em padrões mensuráveis e identificáveis, e atender clientes ajudando-os a assegurar um negócio estável e viável.

## 1.16

**Eficiência de sistemas.** A administradora avaliará rotineiramente a eficiência dos seus processos e práticas contínuos de modo a considerar áreas que possam ser melhoradas.

- ), **Explicação da melhor prática 1.16.** Avanços em tecnologias e conceitos negociais frequentemente causam mudanças e inovações em produtos, sistemas e técnicas disponíveis para aprimorar a eficiência da realização de vários aspectos dos negócios de administração de propriedades. Líderes de administradoras devem monitorar revistas e publicações do setor de administração imobiliária e examinar periodicamente novas ideias e ofertas e compará-las com os seus processos e práticas existentes como métodos possíveis para melhorar a capacidade e o desempenho das suas empresas.

## 1.17

**Plano de resposta a mídias de notícias.** A administradora determinará como a empresa e seus funcionários atuarão junto às mídias de notícias.

- ), **Explicação da melhor prática 1.17.** Representantes de mídias de notícias rotineiramente entram em contato ou aparecem sem convite em uma propriedade durante a ocorrência de eventos dignos de serem noticiados na propriedade. Um plano abrangente e bem concebido de resposta a mídias possibilita que a administradora esteja

## 1.17

preparada antes do surgimento de uma situação. Quer a situação seja uma emergência predial ou um evento planejado, a administradora deverá identificar o porta-voz de mídia apropriado na propriedade, que compartilhará protocolos de mídias de notícias com o restante da equipe da propriedade, o escopo e a abrangência da resposta e quais informações serão liberadas, de modo a assegurar que a administradora e o cliente protejam a reputação ideal da propriedade, da administradora e do cliente na comunidade conforma veiculado pelas mídias de notícias.

## 1.18

**Envolvimento e apoio ao setor.** A administradora participará de organizações do setor e as apoiará.

» **Explicação da melhor prática 1.18.** Organizações e associações profissionais do setor podem proporcionar a uma administradora e seus funcionários acesso a formação (inclusive formação complementar), dados do setor e outras informações, atuação em benefício de proprietários de imóveis, e recursos, benefícios e serviços que fortalecem a administradora e habilitam-na a atender os seus clientes com maior eficácia.

## 1.19

**Mídias sociais.** A administradora deverá ter uma política por escrito que defina como a empresa e seus funcionários atuarão no mundo social virtual.

» Não há uma política única que todas as administradoras imobiliárias devam adotar. A cultura corporativa e as metas da política mostrarão o caminho. »

» Ver a explicação 1.19

|| A manutenção de registros de comunicações digitais é importante para documentar comunicações ocorridas e atenuar riscos legais. ||

» Ver a explicação 1.20

## 1.19

» **Explicação da melhor prática 1.19.** As mídias sociais criam novas oportunidades de comunicação e envolvimento com os funcionários, com clientes atuais e em potencial e com locatários e moradores atuais e em potencial. Ao mesmo tempo, no mundo virtual não há linhas claras entre o que é público ou privado e o que é pessoal ou profissional. Criar uma política de mídias sociais que estabeleça as expectativas de comportamento com respeito tanto ao uso corporativo das mídias quanto ao uso pelos funcionários pode ajudar a proteger a empresa e seus colaboradores. Não há uma política única que todas as administradoras imobiliárias devam adotar. A cultura corporativa e as metas da política mostrarão o caminho. Em geral tais políticas incluem regras sobre quando e como os funcionários podem usar mídias sociais, sugestões para adotar uma voz nas mídias sociais, proibições de compartilhar informações confidenciais e registradas, diretrizes relativas a leis de direitos autorais e um lembrete da continuidade da Internet. A política também deve identificar a abrangência das atividades e oportunidades das mídias sociais – por exemplo, que ela inclui sites populares de relacionamento social como Twitter, Instagram Facebook, LinkedIn e YouTube, assim como blogues, wikis, painéis de mensagens, fóruns online, salas de bate-papo e outros sites e serviços que permitem que os usuários compartilhem informações.

## 1.20 **Comunicações eletrônicas.** A administradora imobiliária terá uma política por escrito que defina como a empresa e seus funcionários utilizarão comunicações eletrônicas, como e-mails, mensagens instantâneas e mensagens de texto.

» **Explicação da melhor prática 1.20.** Comunicações eletrônicas, inclusive, por exemplo, e-mails, mensagens instantâneas e mensagens de texto, são usadas por empresas como maneiras rápidas, convenientes e eficazes de comunicação com outros locatários/moradores. Reconhecendo essas formas de comunicações eletrônicas como ferramentas de negócios importantes e sensíveis, uma administradora imobiliária deve ter políticas que abordem o seu uso pelos funcionários, de modo a manter a eficiência, atingir os objetivos da empresa, minimizar riscos jurídicos e cumprir as regulamentações pertinentes. Políticas de e-mails, mensagens instantâneas e mensagens de texto geralmente divulgam o que a empresa considera uso apropriado e, o mais importante, o que é considerado uso impróprio.

As políticas também devem especificar a retenção de comunicações digitais. A manutenção de registros de comunicações digitais é importante para documentar comunicações ocorridas e atenuar riscos legais.





2



Relações com clientes

## 2.1

**Objetivos do cliente.** A administradora identificará e confirmará por escrito os objetivos do cliente relativos à propriedade do imóvel.

- » **Explicação da melhor prática 2.1.** O propósito da administração imobiliária consiste em atingir as metas e os objetivos do proprietário do imóvel. Nem todos possuem imóveis pela mesma razão. Metas usuais são receita derivada de fluxo de caixa, retorno de investimento por meio de crescimento de capital, apropriação de capital, incentivos fiscais, uso em negócios, controle de investimentos, alavancagem financeira, e orgulho da posse – e frequentemente mais de uma destas. Uma vez que metas diferentes podem sugerir reações administrativas diferentes, as metas do cliente estabelecem os parâmetros para a orientação principal da administração da propriedade. Como tal, elas determinam como a propriedade é administrada no dia a dia e quanta autoridade o administrador terá para lidar com questões fiscais e outras.

A administradora deve insistir para que os clientes formulam claramente os seus objetivos e confirmem-nos por escrito. Esses objetivos, inclusive a administração e manutenção apropriadas de componentes físicos da propriedade, por sua vez, estarão refletidos no contrato de administração, que estabelece os parâmetros operacionais que permitem que tais metas sejam atingidas, e no plano de administração, que define como as metas e objetivos serão atingidos. Objetivos detalhados relativos a benfeitorias de capital, combinação ideal de locatários e preservação dos bens também podem ser documentados e anexados.

## 2.2

**Contrato de administração.** Haverá um contrato de administração por escrito que estabeleça o relacionamento negocial entre a administradora e o cliente e defina e explique as tarefas, funções, ações, responsabilidades e obrigações de cada parte e os poderes da administradora.

» **Explicação da melhor prática 2.2.** Para minimizar a possibilidade de mal-entendidos e os problemas que eles podem causar, o relacionamento entre o proprietário do imóvel e a administradora é documentado por escrito, sob a forma de um contrato de administração. O contrato de administração é um contrato formal e vinculante entre a administradora e o proprietário do imóvel, que estabelece a autoridade legal do administrador sobre a operação da propriedade. Ele identifica o proprietário do imóvel e a administradora como partes contratantes, estabelece o relacionamento entre o proprietário e o administrador por um prazo fixo, define a autoridade e a remuneração do administrador pelos serviços prestados, esboça procedimentos, especifica os limites dos poderes e das ações do administrador, enuncia a responsabilidade financeira e outras responsabilidades do proprietário do imóvel, especifica os requisitos dos seguros que cada parte manterá, inclui linguagem de indenidade e determina rescisão do contrato em prazo certo ou sob condições específicas.

20

» A administradora deve insistir para que os clientes formulam claramente os seus objetivos e confirmem-nos por escrito. »

» Ver a explicação 2.1

## 2.3

**Escopo de autoridade.** A administradora não atuará além do que estiver especificado no contrato de administração sem aprovação documentada do cliente.

- » **Explicação da melhor prática 2.3.** Um dos propósitos principais do contrato de administração consiste em explicitar o escopo de autoridade e os limites de aprovação monetária especificados da administradora, se houver – as limitações estabelecidas para a administradora sem obtenção de aprovação adicional. O conceito de escopo de autoridade para uma administradora operando como representante tem significação legal específica e relaciona-se ao cumprimento de obrigações e deveres legais que são designados a um representante por um principal, seja expressa ou implicitamente, e então registrados no arquivo.

## 2.4

**Atendimento ao cliente.** A administradora terá metas de serviço de atendimento ao cliente para atender aos seus clientes.

- » **Explicação da melhor prática 2.4.** Uma vez que o atendimento ao cliente, que se reflete no nível de atendimento à propriedade e no grau de atenção ao cliente, é uma das principais prioridades da administradora, a empresa terá metas de serviço de atendimento ao cliente que criem uma plataforma para a prestação de um atendimento ao cliente de alto nível através da organização. Metas abrangentes para reagir a solicitações e necessidades de clientes de maneira dinâmica e profissional, contato e comunicação regulares com os clientes, pesquisas opcionais com clientes para determinar os níveis de atendimento ao cliente e identificar áreas a serem melhoradas, treinamento de pessoal visando prestar um alto nível de atendimento ao cliente, comunicações com clientes baseadas na notificação aos clientes com relação a condições e incidentes nas suas propriedades, ter

## 2.4

infraestrutura tecnológica e treinamento operacional para atender as necessidades dos clientes, cumprir as metas dos clientes e corresponder às suas expectativas.

Como representante do proprietário do imóvel, a administradora aceita responsabilidade pelas comunicações com locatários e usuários da propriedade. Este é um aspecto distintamente separado da prestação de atendimento ao cliente. A qualidade do atendimento prestado repercute no proprietário do imóvel, e também é uma indicação do desempenho da administradora no que tange ao atendimento ao cliente.

## 2.5

**Relatórios operacionais.** Relatórios financeiros e operacionais precisos e completos serão fornecidos ao cliente regular e pontualmente, de conformidade com as instruções do cliente com respeito a conteúdo, formato e frequência.

**Explicação da melhor prática 2.5.** Relatórios programados para o cliente representam o principal elo de comunicações por escrito entre a administradora e o cliente. Em grande medida, eles formam a base para determinar o desempenho da propriedade, assim como para a avaliação do desempenho da administradora pelo cliente. Constitui responsabilidade da administração, no início, verificar os requisitos do cliente com respeito ao cronograma desses relatórios (em geral mensalmente, embora alguns proprietários prefiram relatórios trimestrais), assim como os seus conteúdos e o formato no qual são preparados e entregues - e apresentar relatórios ao cliente de conformidade com esses requisitos mutuamente acordados.

Em geral, relatórios operacionais contêm tanto relatórios financeiros quanto narrativos que, tomados no

## 2.5

conjunto, apresentam uma descrição clara e precisa dos acontecimentos relevantes ocorridos na propriedade e no seu entorno e do impacto de tais ocorrências nas operações da propriedade. Os relatórios devem ser preparados de maneira coerente de um período ao seguinte e de uma forma que seja clara, compreensível e fácil de usar.

Embora o escopo, profundidade e frequência dos relatórios possa variar de um cliente a outro e de um tipo de propriedade a outro, a capacidade da administração de cumprir os requisitos do cliente com respeito ao fornecimento de relatórios pontuais, precisos, completos, úteis e verdadeiros é fundamental para a prestação eficaz de serviços de administração.

## 2.6

**Auditoria da propriedade.** A administradora recomendará que o cliente realize um exame ou uma auditoria financeira anual das operações da propriedade e cooperará plenamente na condução de tal exame ou auditoria financeira, se realizado pelo cliente.

» **Explicação da melhor prática 2.6.** A administradora é responsável por bens significativos. Uma auditoria das contas e operações da propriedade dá garantias ao cliente de que tais bens estão sendo devida e precisamente contabilizados e protegidos. O proprietário do imóvel geralmente tem o direito de auditar as contas da

» A qualidade do atendimento prestado repercute no proprietário do imóvel, e também é uma indicação do desempenho da administradora no que tange ao atendimento ao cliente. »

## 2.6

propriedade a qualquer momento, embora o proprietário e o administrador possam acordar um cronograma de auditorias de rotina e especificar tal cronograma no contrato de administração. Em todos os casos, a administradora incentivará o cliente a fazer uma auditoria pelo menos uma vez por ano e apoiará e cooperará plenamente na realização da auditoria.

## 2.7

**Seguro imobiliário do cliente.** A administradora prestará assistência e apoio ao cliente encaminhando o proprietário do imóvel a um corretor de seguros qualificado, licenciado e segurador, quando solicitado pelo cliente.

- **Explicação da melhor prática 2.7.** A responsabilidade por obter cobertura de seguro normalmente cabe ao proprietário do imóvel. As apólices atuais de seguros imobiliários excluem cobertura para muitos tipos de sinistros. Para proteger a administradora, cabe a esta última incentivar seguros adequados que somente o proprietário do imóvel pode obter para proteger ambas as partes, que podem incluir cobertura para sinistros relacionados a umidade (cobertura para mofo), cobertura de responsabilidade cibernética ou outras coberturas específicas para a propriedade. O proprietário do imóvel geralmente atribui à administradora a responsabilidade de manter as apólices, apresentar pedidos de indenização e assegurar que o prêmio seja pago.

## 2.8

**Impostos imobiliários do cliente.** A administradora prestará assistência e apoio ao cliente no cumprimento de todas as obrigações de impostos imobiliários e em recursos contra níveis e autuações tributários, quando solicitado pelo cliente.



## 2.8

- » **Explicação da melhor prática 2.8.** Embora a administradora não possa ser responsável por questões tributárias da propriedade, os clientes frequentemente recorrem à administração para assistência na interposição de recursos e no cumprimento de obrigações tributárias e ela deve estar preparada para assistir o proprietário conforme possa vir a ser solicitado.

## 2.9

**Lealdade ao cliente.** A administradora agirá lealmente com relação aos interesses do cliente e não levará a cabo nenhuma atividade que possa fundamentadamente ser interpretada como contrária aos melhores interesses do cliente sem revelação completa.

- » **Explicação da melhor prática 2.9.** A administradora poderá representar qualquer número de clientes e algumas das propriedades podem ser concorrentes no mesmo mercado ou até mesmo ter alguma relação direta entre si. A administradora deverá dar ciência ao cliente quanto à administração de propriedades ou interesses concorrentes por meio da revelação de todos os tais conflitos em potencial, preferencialmente por escrito. Isso é especialmente verdadeiro sempre que houver propriedade em comum de uma propriedade concorrente e da administradora.

## 2.10

**Revelação.** A administradora, como fiduciária do cliente, não aceitará, direta ou indiretamente, nenhum abatimento, honorário, comissão, desconto ou outro benefício, monetário ou de outra forma, que não tenha sido plenamente revelado ao cliente.

- » **Explicação da melhor prática 2.10.** É comum que fornecedores e prestadores de serviços busquem negócios junto a administradoras na qualidade de representantes de proprietários de imóveis. Uma vez que as administradoras

## 2.10

representam múltiplas propriedades, há maior potencial de negócios para o prestador, com menos contatos e esforço. Como resultado disso, os prestadores podem considerar vantajoso dar descontos por volume sobre os seus serviços ou produtos. Se o benefício completo for concedido a cada propriedade ou cliente a revelação não é necessária, embora possa valer a pena manter os clientes informados do benefício gerado para eles em virtude da agregação por parte do agente de propriedades sob administração. No entanto, se houver qualquer benefício financeiro ou de outra natureza para a administradora, ele tem que ser revelado.

## 2.11

**Obrigações dos clientes.** A administradora prestará assistência e apoio não financeiros ao cliente no cumprimento das obrigações e responsabilidades em vigor do cliente perante outras partes, quando assim solicitado pelo cliente, desde que tal assistência esteja dentro do escopo de especialização da administradora.

- » **Explicação da melhor prática 2.11.** O cliente pode ter obrigações para com outras partes, inclusive, por exemplo, o governo e agências reguladoras, locatários e moradores, e outros investidores. Tais obrigações podem abranger ou derivar de requisitos de locação, contratuais, estatutários, conformidade regulatória, legais e de reporte. O cliente é responsável por cumprir essas obrigações, mas poderá recorrer à administradora para prestar assistência e apoio de natureza não financeira no reconhecimento e cumprimento dessas obrigações. A administradora deve estar preparada para assistir o proprietário conforme vier a ser solicitado, desde que tenha a especialização necessária para prestar tal assistência.



# 3



Administração da propriedade

## 3.1

**Plano de administração.** A administradora preparará um plano de administração para as propriedades administradas, de conformidade com as diretrizes dos clientes.

- » **Explicação da melhor prática 3.1.** O plano de administração proporciona um esboço detalhado da operação da propriedade por parte da administradora no período de tempo seguinte – normalmente um ano, mas algumas vezes por períodos mais longos – para atingir os objetivos do cliente. Ter o plano por escrito assegura que não haja nenhum mal-entendido quanto à orientação a ser seguida na administração da propriedade.

O propósito do plano de administração é que a administradora considere cada faceta da propriedade e determine o melhor curso de ação para o período seguinte, de conformidade com os objetivos de propriedade. Para esse fim, ele representa uma análise lógica, dedutiva e intensiva de todos os fatores relacionados à propriedade. Isso normalmente inclui uma análise regional, análise do bairro, análise da propriedade, análise de mercado, orçamento e projeções de fluxo de caixa e análise de alternativas, seguidos de recomendações e conclusões.

## 3.2

**Orçamento da propriedade.** A administradora preparará um orçamento operacional anual para a propriedade, apresentando-o ao cliente na ocasião oportuna de conformidade com as instruções do cliente com respeito a conteúdo e formato, e obterá as aprovações apropriadas conforme aplicável.

## 3.2

**Explicação da melhor prática 3.2.** Um orçamento de propriedade é uma projeção discriminada de receita, despesas e desembolso de capital ao longo de um período específico para aquela propriedade. Um orçamento serve como diretriz para operar uma propriedade. Deve ser compatível com as metas e objetivos do proprietário constituir os fundamentos do plano geral de administração. É usado para mensurar o desempenho da propriedade e, por extensão, o desempenho da administradora, e para mensurar a concretização dos requisitos financeiros do proprietário.

O orçamento ajuda a administradora a minimizar a variância da receita operacional líquida da propriedade e a avaliar a posição corrente de caixa de propriedade em um dado momento. O orçamento operacional lista as fontes principais ou regulares de receita e despesas para a propriedade, em geral mensalmente, e também indica quando se espera que as transações ocorram. O orçamento pode formar a base da elaboração de relatórios operacionais financeiros para o proprietário, conforme vier a ser requerido.

A apresentação do orçamento ao proprietário proporciona uma oportunidade natural para discutir o desempenho passado da propriedade e fazer ajustes em itens individuais do orçamento, à medida que o ano vindouro é considerado. A administradora pode explicar como se espera que a receita e as despesas previstas afetem o desempenho da propriedade.

Além do orçamento operacional anual, uma projeção de orçamento de capital plurianual deve ser providenciada.

## 3.3

**Normas e procedimentos da propriedade.** A administradora estabelecerá, fará valer, revisará regularmente e atualizará conforme necessários normas e procedimentos por escrito

## 3.3

relativos à operação de cada propriedade administrada, tornando tais normas e procedimentos imediatamente acessíveis a todo o pessoal da administradora e da propriedade.

- » **Explicação da melhor prática 3.3.** Normas e procedimentos são necessários para cada propriedade administrada. Embora haja muitas similaridades entre uma propriedade e a seguinte, cada propriedade tem características exclusivas e suas normas e procedimentos devem focar os requisitos particulares da propriedade. Além disso, as normas e procedimentos de uma propriedade podem incorporar componentes do manual de operações do cliente ou adaptações das normas e procedimentos da administradora modificados para serem coerentes com os requisitos do cliente. Geralmente as diferenças estão nos detalhes, uma vez que cada propriedade tem características únicas, e a administradora tem que abordá-las especificamente, de modo que a administração da propriedade seja eficiente e economicamente viável. Normas e procedimentos devem ser coerentes com as leis e regulamentos em vigor. Devem ser revisados e atualizados periodicamente conforme necessário para representar os procedimentos operacionais e vigor e assegurar conformidade com alterações nas leis ou regulamentos.

Normas e procedimentos servem para informar os funcionários quanto às normas, instruir os funcionários em procedimentos, fornecer dados técnicos para referência, e definir o escopo da função e relacioná-la à organização como um todo. De maneira similar às

|| O orçamento pode formar a base da elaboração de relatórios operacionais financeiros para o proprietário, conforme vier a ser requerido. ||

## 3.2

normas e procedimentos da administradora, as normas da propriedade ajudam a assegurar que os comportamentos no local de trabalho adequem-se aos requisitos legais e às expectativas organizacionais.

Normas e procedimentos normalmente são compilados em um manual de operações, frequentemente suplementados com modelos de formulários e cartas, e disponibilizados aos funcionários em formato escrito ou eletronicamente, de maneira prontamente acessível.

## 3.4

**Manutenção de rotina, guarda e corretiva.** A administradora avaliará, desenvolverá e implantará um plano para a manutenção de rotina, guarda e corretiva da propriedade, de maneira coerente com as diretrizes do cliente.

» **Explicação da melhor prática 3.4.** A manutenção de rotina foca a conservação da propriedade no dia a dia, que é essencial para assegurar que o bem do proprietário seja mantido em alto nível constante para manter o valor, aumentar a confiabilidade e reduzir reparos/obsolescência prematuros, ao mesmo tempo preservando a aparência da propriedade e otimizando o contexto de locação.

Planos de manutenção de rotina incluem a realização de inspeções de rotina regulares. A manutenção de guarda geralmente inclui a limpeza de componentes do prédio, áreas comuns e, no caso de algumas propriedades comerciais, instalações locadas a locatários. Manutenção

32

Manutenção corretiva corresponde à manutenção pós-ocorrência, na qual um problema precisa ser reparado ou corrigido.

» Ver a explicação 3.4



## 3.4

corretiva corresponde à manutenção pós-ocorrência, na qual um problema precisa ser reparado ou corrigido, frequentemente identificado durante uma inspeção da propriedade ou, ocasionalmente, por meio de solicitações do locatário. A execução de reparos corretivos com a maior brevidade possível após a descoberta de um problema previne danos adicionais ao sistema ou equipamento e evita reparos mais demorados e onerosos posteriormente.

Manutenções de rotina, de guarda e corretiva podem ser executadas por equipes internas ou ao amparo de um contrato de serviços com um fornecedor externo.

## 3.5

**Manutenção preventiva.** A administradora avaliará, desenvolverá e implantará um plano para a manutenção preventiva da propriedade, de maneira coerente com as diretrizes do cliente.

- » **Explicação da melhor prática 3.5.** Manutenção preventiva é um programa proativo de inspeções programadas regularmente, serviços e reparos concebidos para prolongar a vida útil de equipamentos e outros itens, ao mesmo tempo em que evitar panes mais onerosas. Manutenção preventiva é uma prática administrativa importante que pode acrescentar anos à vida útil de equipamentos e manter uma propriedade sob condições boas a excelentes. A manutenção preventiva deve ser programada de modo que o trabalho possa ser feito pontualmente, independentemente das outras necessidades de manutenção de um prédio e planejado quando o equipamento não estiver sendo usado ou quando o uso não estiver na capacidade máxima.

Um programa de manutenção preventiva pode desempenhar um papel significativo no gerenciamento de riscos.

Inspecionar e reparar bens imóveis regularmente ajuda a evitar danos ou falhas de equipamentos e percalços ou

## 3.5

outros acidentes. Um programa de manutenção preventiva ajuda a adiar e talvez eliminar algumas emergências que poderiam ameaçar a saúde e o bem-estar das pessoas, já que todos os sistemas, equipamentos e instalações são inspecionados regularmente e mantidos em boas condições de funcionamento.

Um plano de manutenção preventiva normalmente baseia-se no inventário e na manutenção dos componentes mecânicos, elétricos, encanamentos e outros componentes essenciais que assistem a propriedade. As informações e instruções fornecidas nos manuais de operação e nas garantias do fabricante para cada equipamento instalado identificam o serviço a ser realizado. Registros da manutenção realizada são mantidos, problemas são observados, medidas corretivas são tomadas e substituições e checagens localizadas são feitas por supervisores.

34

## 3.6

**Benefitorias de capital.** A administração recomendará e auxiliará na implementação de benfeitorias de capital coerentes com as diretrizes do cliente.

» **Explicação da melhor prática 3.6.** Todo prédio tem um ciclo de vida. Ao longo do tempo, os acessórios, aparelhos, decoração e o próprio prédio ficam obsoletos ou desgastados. Substituições são necessárias no devido tempo, e substituições e reformas de partes de um prédio frequentemente exigem grandes dispêndios de dinheiro e são consideradas como benfeitorias de capital. Uma benfeitoria de capital é uma melhora em um prédio ou equipamento que amplia a sua vida útil ou aumenta a sua utilidade ou produtividade. Exemplos incluem troca de aparelhos, substituição do telhado, atualização do sistema HVAC, construção de um anexo ao prédio, instalação de alarme e melhorias para locatários. O custo de uma

## 3.6

benfeitoria de capital é adicionado à base do bem melhorado e então depreciado, em contraste com reparos e manutenção, que são incorridos correntemente.

Um plano sólido de melhoria e substituição de capital começa com uma avaliação abrangente das condições da propriedade. A avaliação deve incluir informações sobre a infraestrutura, melhorias do local, estruturas, sistemas e ativos fixos.

## 3.7

**Recebimento de fundos.** A administradora receberá, registrará, depositará e contabilizará os fundos recebidos de maneira precisa, no devido tempo e em conformidade com princípios contábeis aceitos, diretrizes do cliente e leis e regulamentações aplicáveis.

- » **Explicação da melhor prática 3.7.** A administração rigorosa de recebíveis ajuda a manter um fluxo de caixa constante e uniforme para uma administradora. Os recebíveis devem ser cobrados o mais rapidamente possível e devem ser prontamente depositados no banco. Em uma propriedade para locação, seja residencial ou comercial, atenção rigorosa a recebíveis significa monitorar pagamentos de aluguel, anotar pagamentos em atraso e contatar rapidamente os locatários que não houverem pagado no prazo de acordo com as suas obrigações locatícias.

## 3.8

**Depósito de fundos.** A administradora exercerá a devida diligência para a proteção de fundos de clientes contra todas as contingências previsíveis, depositando tais fundos em uma conta de caução, fideicomisso ou representação junto a uma instituição financeira segurada, ou conforme de outra forma requerido pelo cliente.

- » **Explicação da melhor prática 3.8.** Devem ser estabelecidos normas e procedimentos para o processamento coerente e pontual de fundos recebidos, inclusive pesos e contrapesos

## 3.8

para evitar controle unilateral ou exclusivo de fundos por qualquer pessoa, de modo a implantar a separação de deveres. O manuseio de fundos do recebimento até o depósito deve ser gerenciado de maneira a proteger tanto o proprietário como a administradora contra qualquer perda de fundos. Os procedimentos da administradora devem propiciar contabilização adequada para monitorar a pontualidade dos recebimentos e que eles sejam depositados nas contas certas. A administradora tem que garantir que as normas e procedimentos para o depósito de fundos cumpram as leis e regulamentações aplicáveis. O pessoal da administradora que manuseie fundos de clientes deve ser segurado e deve haver trilhas de auditoria adequadas em vigor.

## 3.9

**Desembolsos.** A administradora desembolsará e contabilizará saídas de fundos precisa e pontualmente e de conformidade com princípios contábeis aceitos, diretrizes de clientes e leis e regulamentações pertinentes e mediante as devidas aprovações.

» **Explicação da melhor prática 3.9.** A administradora estabelecerá normas de compras como uma forma de monitorar as muitas despesas que incorre com suprimentos, materiais e serviços em representação de uma propriedade. A administradora é encarregada de pagar contas, desembolsar fundos e contabilizar devidamente todos os desembolsos de maneira apropriada, evitando o controle unilateral ou exclusivo por qualquer pessoa de modo a implantar a separação de deveres. Para monitorar como o dinheiro flui de uma propriedade, é importante certificar-se de que a fatura em si seja exata, que o pagamento seja feito no prazo e que o pagamento vá para a empresa ou pessoa certa. Em alguns casos, ordens de compra são usadas para controlar e monitorar desembolsos.

## 3.10

**Prestadores de serviços contratados.** A administradora deverá avaliar as necessidades da propriedade e fazer esforços razoavelmente diligentes para contratar firmas qualificadas e

# 3.10

experientes para prestar serviços em conformidade com os objetivos dos clientes.

» **Explicação da melhor prática 3.10.** Um contratante é uma pessoa ou empresa com personalidade jurídica separada contratada pela administradora para concluir uma tarefa ou prestar serviços na propriedade. A administradora e o proprietário determinarão a alocação apropriada de mão de obra entre os funcionários e os serviços contratados de modo a atender as necessidades da propriedade. Cabe à administradora determinar o escopo de trabalho apropriado necessário para cada prestador de serviços e contratar os serviços de uma empresa qualificada que possa atender melhor tais necessidades. A administradora supervisionará o prestador de serviços para assegurar que os serviços contratados sejam prestados conforme acordado e tomará as medidas necessárias caso não sejam.

37

# 3.11

**Requisitos de seguro de contratante.** Contratantes fornecendo mercadorias ou prestando serviços para uma propriedade administrada terão que preencher requisitos mínimos de seguro, a menos que sejam dispensados por escrito pelo proprietário. A administradora desenvolverá e implantará um sistema para o recebimento de certificados de seguro de contratantes e para o cumprimento dos requisitos de seguro.



A administradora e o proprietário determinarão a alocação apropriada de mão de obra entre os funcionários e os serviços contratados de modo a atender as necessidades da propriedade. //

» Ver a explicação 3.10

## 3.11

**Explicação da melhor prática 3.11.** A administradora deve confirmar e monitorar que o contratante tenha seguro e deve poder demonstrar que a propriedade, o proprietário do imóvel segurado registrado, o representante legal do proprietário e a administradora não estão expostos a sinistros devidos à negligência por parte do contratante que preste serviços para a propriedade.

No mínimo, o seguro do contratante proporcionará cobertura para pessoas entrando em uma propriedades para executar trabalhos. Muitas propriedades têm limites estabelecidos que os contratantes têm que cumprir. A administradora deve confirmação de que os fornecedores e prestadores de serviços estão em conformidade com todos os requisitos de seguro, solicitando certificados de seguro dos contratantes. O certificado de seguro é um documento emitido por uma seguradora provando que existe uma apólice de seguro e identificar a seguradora, corretor de seguro, segurado, tipos de seguros, números das apólices, datas de entrada em vigor, limites, titular do certificado, procedimento de cancelamento, disposições especiais (e.g.: segurado adicional), e o nome do representante que autorizou a emissão do certificado.

## 3.12

**Pedidos de indenização de seguros.** A administradora consultará primeiramente o proprietário do imóvel e permitirá que ele decida apresentar ou não um pedido de indenização de seguro para um sinistro específico. Para pedidos de indenização de seguros apresentados com relação a uma propriedade administrada, a administradora estabelecerá e seguirá um procedimento sistemático para reportar pedidos reais ou em potencial de indenização por sinistros relativos à propriedade administrada e para gerenciar o processo de pedido de indenização.

## 3.12

**Explicação da melhor prática 3.12.** Mesmo com todas as precauções que uma administradora pode tomar, ocorrerão incidentes que podem resultar em sinistros em potencial. Normas e procedimentos para reagir de maneira coerente a pedidos de indenização em potencial em uma propriedade asseguram que todos os passos necessários sejam seguidos e que reações sejam aplicadas coerentemente. Pode ser estrategicamente vantajoso para o proprietário do imóvel não apresentar um pedido, que poderia resultar em taxas mais altas para a propriedade correspondente e potencialmente para outras propriedades seguradas em uma apólice multi-propriedades. Os passos para reagir a um incidente devem incluir, no mínimo:

Preparação de um relatório de incidente por escrito, que é um relatório interno mantido arquivado na propriedade/no escritório de administração da propriedade.

Notificação do proprietário do imóvel com relação ao incidente/sinistro em potencial.

Relatório para a companhia de seguros, enviado imediatamente para fins informativos em caso de um futuro processo judicial. O tempo requerido para notificação normalmente é mencionado na apólice de seguro.

Apresentação de um pedido de indenização por danos somente com o consentimento do proprietário.

Os procedimentos para documentar e reportar um sinistro asseguram que esses passos sejam seguidos de maneira completa e precisa. O relato de um sinistro na propriedade geralmente inclui: nome e informações de contato do segurado, nome e informações de contato da pessoa a ser contatada para informações adicionais, data e horário do

## 3.12

sinistro, localização do dano, custo estimado de reparos e substituição baseado em propostas recebidas, identificação de quem fará o trabalho, construtor original da propriedade danificada ou fabricante original do item danificado, data de conclusão ou data da compra do item fabricado, identificação de testemunhas ou notificação de autoridades (como o corpo de bombeiros e o departamento de polícia), descrição detalhada e causa dos danos, assinatura da pessoa apresentando o relatório, data de apresentação, fotos e vídeos, conforme aplicável.

Sinistros de responsabilidade requerem diferentes tipos de informações para serem relatados em um relatório de acidente, particularmente se uma pessoa houver sido ferida ou a propriedade houver sido danificada.

Antes que ocorram quaisquer sinistros, a administradora pode tomar medidas para facilitar a regulação de pedidos de indenização em caso de sinistros, criando e mantendo registros detalhados por escrito de itens segurados e, quando aplicável, providenciando registros fotográficos dos equipamentos no local, assim como dos elementos estruturais e de acabamento.

## 3.13

**Prontidão para emergências e plano de reação.** A administradora estabelecerá e, quando necessário, seguirá planos e procedimentos de prontidão para emergências e de reação a emergências para propriedades administradas.

- » **Explicação da melhor prática 3.13.** Planos de prontidão e reação a emergências proporcionam proteção ideal de pessoas e propriedades durante e após condições de emergência, e minimizam o tempo necessário para o restauro. Um plano de emergência completo e bem concebido habilita o pessoal da propriedade a estar preparado antes que um desastre ocorra, de modo a



## 3.13

minimizar e talvez prevenir ferimentos pessoais e danos patrimoniais. Exemplos de eventos a serem abordados nesse plano incluem: emergências de incêndio, ameaças de bomba, inundações, pandemias, terremotos, furacões, atiradores ativos e emergências médicas.

Toda propriedade, independentemente de dimensão ou função, deve ter um plano de procedimentos de emergência que atende às necessidades exclusivas da propriedade. O plano deve dizer como o pessoal da propriedade reagirá a diferentes tipos de emergências, identificar e estabelecer um processo de notificação às autoridades competentes e partes interessadas (locatários, proprietários, companhias de seguros, autoridades locais de emergência, pessoal da administradora), e informar os locatários quanto ao papel da administração em caso de emergência e a como os locatários devem reagir.

Um plano abrangente de segurança e emergência reduz a ameaça de emergências por meio de planos de prevenção, detecção inicial, notificação, e evacuação e relocação. Riscos adicionais são reduzidos por meio do controle e mitigação de operações de recuperação. Uma vez que esse plano esteja em vigor, ele deve ser mantido e atualizado periodicamente pelo menos uma vez por ano, deve ser comunicado frequentemente e estar prontamente acessível a todas as partes afetadas, e deve ser apoiado por meio de treinamento de funcionários e locatários e de programas de familiarização.

## 3.14

**Manter um ambiente razoavelmente seguro.** A administradora buscará manter um ambiente razoavelmente seguro para atenuar o risco de ferimentos pessoais, roubo e danos patrimoniais na propriedade.

## 3.14

» **Explicação da melhor prática 3.14.** Embora nenhuma propriedade esteja imune a crimes e riscos de segurança, normas e procedimentos concebidos para minimizar riscos de ferimentos pessoais, roubo e danos patrimoniais a bens pessoais ou veículos em uma propriedade administrada serão estabelecidos conforme apropriado, com exames periódicos conduzidos conforme necessário ou em caso de mudanças de condições.

## 3.15

**Segurança.** Os equipamentos e componentes de emergência e salva-vidas de uma propriedade administrada serão mantidos em condições apropriadas de funcionamento e de conformidade com todos os códigos, leis e regulamentações aplicáveis e conforme determinados pelas locações entre as práticas.

» **Explicação da melhor prática 3.15.** A administradora deve preparar e seguir procedimentos apropriados de manutenção, inspeção periódica e testes, e a documentação dos equipamentos e componentes designados para proteger locatários e outros ocupantes.

## 3.16

**Controle de perigos ambientais e de saúde e segurança.**

A administradora estabelecerá e manterá práticas de gerenciamento ambiental e de saúde e segurança, quando apropriado. Os perigos serão reportados imediatamente ao cliente, com um plano de reação.

» **Explicação da melhor prática 3.16.** Todo tipo de propriedade enfrenta riscos graves e numerosos de perigos ambientais em potencial. A presença de toxinas em uma propriedade pode causar baixa qualidade do ar interno e potencialmente expor os ocupantes a contaminantes

## 3.16

perigosos que ameacem a saúde das pessoas ou causem doenças. Exemplos de tais contaminantes incluem mofo, radônio, compostos orgânicos voláteis (VOCs), vírus e outras toxinas prejudiciais. A falha em tratar e remediar adequadamente preocupações conhecidas expõem o proprietário e a administradora a responsabilidades significativas. Novas leis, mudanças em regulamentos e em um local sugerem que a realização de um exame completo dos riscos e responsabilidades em um local pelo menos uma vez por ano é uma prática prudente. Profissionais ambientais qualificados devem ser consultados por ocasião do desenvolvimento de planos de remediação para preocupações específicas.

## 3.17

**Plano de marketing.** A administradora desenvolverá e implantará um plano de marketing por escrito para cada propriedade administrada, de maneira coerente com os objetivos do proprietário.

- » **Explicação da melhor prática 3.17.** Um plano de marketing é concebido para atrair efetivamente locatários em potencial para locar o espaço vago atualmente e no futuro em uma propriedade. Isso inclui a identificação dos locatários mais prováveis para o prédio, o mix de locatários desejado, os tipos de locatários que complementarão outros e as diretrizes para atingi-los, e um orçamento para financiar as atividades planejadas de propaganda e promoção. O propósito do plano de marketing é conformar e focar todos os esforços de marketing para a propriedade.

## 3.18

**Normas e procedimentos de locação.** A administradora desenvolverá e implantará normas e procedimentos de locação por escrito conforme apropriados para a propriedade e de conformidade com as obrigações do cliente, normas da administradora, e leis e regulamentações aplicáveis.

## 3.18

**Explicação da melhor prática 3.18.** Normas e procedimentos de locação são ferramentas para efetivamente buscar locatários para espaços vagos atuais e futuros, o que melhora o respectivo mix e locatários e aumenta o valor da propriedade. Quer as funções de locação sejam desempenhadas por funcionários da administradora ou por agentes de locação independentes, é responsabilidade da administradora estabelecer normas e procedimentos aceitáveis para o proprietário.

## 3.19

**Plano de locação.** A administradora terá um plano de locação por escrito para cada propriedade administrada conforme apropriado para a propriedade, de conformidade com as diretrizes do cliente.

**Explicação da melhor prática 3.19.** Um plano de locação é um esboço para locar e colocar ocupantes na propriedade. As informações do plano de locação dependerão do tipo de propriedade e podem incluir itens como valores unitários de aluguel e locais para propriedades residenciais, metragem quadrada e planos de espaço para edifícios de escritórios, e categorias de merchandising, mix de locatários, e colocação de locatários em propriedades de varejo. O plano de locação pode ser considerado um componente do plano geral de marketing mais amplo.

## 3.20

**Valores de aluguel.** A administradora estabelecerá valores de aluguel baseados na avaliação do mercado e nas expectativas do cliente conforme apropriado para a propriedade e de conformidade com as diretrizes do cliente.

## 3.20

» **Explicação da melhor prática 3.20.** Os valores de aluguel determinam a receita de uma propriedade, que, por sua vez, determina o valor. Os valores de aluguel começam com uma análise de mercado que permite que a administração posicione a propriedade no mercado correto e a avalie de acordo com os padrões de tal mercado. Estabelecer os valores de aluguel requer a avaliação da desejabilidade da propriedade, da variabilidade do bairro e da solidez geral do mercado. É estabelecido um aluguel base pelo qual o espaço pode ser locado para proporcionar um nível de ocupação satisfatório, sem ficar abaixo do mercado.

## 3.21

**Pessoal da propriedade.** A administradora providenciará pessoal adequado para a propriedade e supervisionará os funcionários da propriedade, de conformidade com os objetivos do cliente.

» **Explicação da melhor prática 3.21.** A administradora emprega o planejamento de recursos humanos para assegurar que tenha o número certo de funcionários com os conjuntos de habilidades certos para prestar o nível desejado de atendimento à propriedade que está sendo administrada. Uma avaliação das necessidades normalmente forma a base para determinar as necessidades de pessoal e assegurar que os funcionários da propriedade sejam contratados e mantidos.

## 3.22

**Conformidade legal.** A administradora administrará a propriedade tendo conhecimento e de conformidade com todas as leis e regulamentações aplicáveis.

» **Explicação da melhor prática 3.22.** A administradora é responsável por ter boa compreensão das agências que têm autoridade sobre cada propriedade administrada e por tomar conhecimento das leis e regulamentações

## 3.22

aplicáveis aos serviços prestados pela administradora e às propriedades sob responsabilidade da administradora. Em todos os aspectos da administração da propriedade, a conformidade legal reduz os riscos de medidas e processos judiciais regulatórios. Agir com conhecimento e em conformidade com as leis e regulamentações também fortalece a reputação tanto do proprietário do imóvel quanto da administradora.

## 3.23

**Sustentabilidade.** A administradora imobiliária será capacitada com respeito a alternativas sustentáveis e será capaz de integrar manutenção sustentável e práticas operacionais na administração de uma propriedade, de maneira coerente com as diretrizes do cliente.

» **Explicação da melhor prática 3.23.** Práticas sustentáveis de administração imobiliária podem ter o efeito de reduzir as despesas operacionais de uma propriedade e preservar o valor do bem. Além disso, um número crescente de investidores, locatários e moradores está exigindo sustentabilidade, e os proprietários e seus administradores estão sob pressão crescente para reagir. Isso é apoiado por especialistas em administração imobiliária sustentável que sugerem que a demanda por parte de investidores, locatários e moradores, especialmente em imóveis não residenciais, é um dos principais impulsores em direção à sustentabilidade. A administradora imobiliária criará uma estratégia sustentável sensata para uma propriedade de maneira coerente com as orientações do cliente, e tomará decisões administrativas saudáveis para atingir metas de sustentabilidade com respeito a eficiência energética, eficiência hídrica, qualidade do ambiente interno e produção e descarte de resíduos. Essa estratégia deve ser atualizada anualmente ou conforme vier a ser requerido.

## 3.24

**Análise comparativa.** A administradora imobiliária utilizará a análise comparativa como ferramenta para avaliar o desempenho da propriedade com a meta de identificar áreas de melhoria.

- » **Explicação da melhor prática 3.24.** Análise comparativa é o processo de comparar processos e métricas de desempenho de modo a melhorar os seus próprios resultados. É mais frequentemente usada para mensurar o desempenho baseado em uma métrica específica – por exemplo, despesa operacional por metro quadrado – que é então comparada com outras.

A análise comparativa frequentemente envolve quatro passos: (1) compreender os próprios processos e métricas internas de desempenho; (2) identificar os processos negociais de terceiros que resultam em resultados superiores – e.g., as melhores práticas; (3) comparar os próprios processos com as melhores práticas; e (4) tomar medidas para eliminar a lacuna do desempenho, normalmente fazendo as coisas melhor, mais rápido ou mais eficientemente. Idealmente, a análise comparativa não é um exercício único, mas ao invés disso torna-se um componente integral de uma estratégia de melhoria contínua.

Em operações de construção, a análise comparativa de uso de energia e utilidades tornou-se especialmente importante na identificação de prédios de baixo desempenho, detecção de oportunidades de melhorias de eficiência e recebimento de reconhecimento por desempenho superior de energia através da certificação ENERGY STAR® da Agência de Proteção Ambiental dos EUA (EPA), da certificação de Propriedade Sustentável Certificada (CSP) do IREM, da Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), e similares.

# 4



Relações com locatários/moradores



## 4.1

**Locações/Contratos.** A administradora assegurará que um contrato por escrito esteja em vigor para cada locatário/morador ocupando a propriedade, tratando especificamente das responsabilidades tanto do locador quanto do locatário.

» **Explicação da melhor prática 4.1.** Em propriedades de aluguel, uma locação, um contrato legal entre as duas partes, define os direitos e responsabilidades do locatário e do locador, definido como o proprietário ou o representante designado do proprietário. Como tal, ele protege os interesses do locatário tanto quanto protege os interesses do proprietário do imóvel. Baseia-se no uso pretendido do espaço, nas áreas comuns e em quaisquer disposições especiais para tal uso pelo locatário, e em pagamentos regulares sob a forma de aluguel para o proprietário. É responsabilidade da administradora administrar contratos de locação e assegurar que ambas as partes ajam de maneira coerente com os termos da locação, o que requer que a administradora tenha em arquivo e examine regularmente uma locação por escrito para cada locatário ou sublocatário.

## 4.2

**Requisitos de seguro de locatário/morador.** Se requerido pelo cliente, as locações especificarão as responsabilidades do locatário com respeito a seguro, incluindo quaisquer coberturas mínimas requeridas, e a administradora desenvolverá e implantará um sistema para o recebimento e conformidade regular dos certificados de seguros dos locatários.

## 4.2

» **Explicação da melhor prática 4.2.** Uma vez que o seguro para a propriedade como um todo não cobre os conteúdos dos espaços ocupados individualmente por locatários, os locatários são responsáveis por contratar seguro para tais conteúdos. Em caso de locações residenciais, apólices de seguro para locatários estão prontamente disponíveis. Para propriedades comerciais, a maioria das locações requer que os locatários contratem seguros suficientes para cobrir seus estoques e quaisquer mobílias e equipamentos que eles tenham nos seus espaços locados. A cobertura de seguro de locatário comercial deve ser suficiente tanto para preservar os negócios quanto para cumprir as condições da locação em caso de desastre. Locatários comerciais são geralmente requeridos a contratar seus próprios seguros de responsabilidade, e a locação deve obrigá-los a incluir o proprietário do imóvel e a administradora como segurados adicionais nas apólices de seguros. No lado residencial, o seguro obrigatório para locadores não somente assegura cobertura para locatários, mas também protege os proprietários contra sinistros e pedidos causados por locatários/moradores (incêndios, inundações, mordidas de animais) e, em caso de sinistro, poderá evitar que o proprietário apresente um pedido e pague uma franquia.

50

## 4.3

» **Segurança de locatários/moradores.** A administradora desenvolverá, manterá e fará valer, sujeito a locações individuais entre as partes e a leis e regulamentações aplicáveis, diretrizes gerais de segurança e conscientização para proteger locatários/moradores e terceiros legalmente nas áreas comuns da propriedade.

» **Explicação da melhor prática 4.3.** Segurança e prevenção de crimes desempenham papéis importantes na administração de todos os aspectos da operação de uma propriedade e da administração de uma administradora

## 4.3

imobiliária. A administradora deve avaliar as necessidades de segurança e prevenção de crimes da propriedade e desenvolver, monitorar e implantar um plano de segurança a ser comunicado aos locatários e a terceiros na propriedade. Dependendo do tipo de propriedade e da complexidade das operações, um plano de prevenção de acidentes deve estar incluído nessa avaliação. Para desenvolver um plano de segurança e prevenção de crimes que atenda às necessidades da propriedade e minimize as responsabilidades, recomenda-se que a administradora consulte as autoridades policiais, grupos de vigilância local dos bairros e/ou uma empresa segurança profissional terceirizada.

## 4.4

**Atendimento ao cliente para locatários/moradores e ocupantes.** A administradora terá um plano de serviço de atendimento ao cliente para locatários, moradores e terceiros legalmente nas instalações.

- » **Explicação da melhor prática 4.4.** O ativo mais valioso de uma propriedade é o seu fluxo de receita, e esse fluxo de receita vem principalmente dos aluguéis pagos por locatários. Manter locatários é mais fácil e menos dispendioso do que substituí-los. Um plano de atendimento ao cliente para locatários e ocupantes variará entre os tipos de propriedades, mas geralmente incluirá operações e práticas do prédio, comunicações frequentes, cobranças precisas e pontuais dos locatários, retorno pontual de telefonemas e e-mails, solicitações tratadas de maneira pontual e cortês, e visitas pessoais regulares – e treinamento de funcionários para apoiar todos esses protocolos. Prestar um alto nível de atendimento ao cliente para locatários melhorará as relações, impactará o faturamento e aprimorará a capacidade de atingir as metas e os objetivos do cliente.

## 4.5

**Seleção de locatários/moradores.** A administradora desenvolverá e seguirá normas e procedimentos por escrito relativos à seleção de locatários que sejam coerentes com as diretrizes do cliente, com as normas da empresa, e estejam de conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis.

» **Explicação da melhor prática 4.5.** A seleção de locatários para uma propriedade requer normas e procedimentos aplicados de maneira coerente e a conscientização constante quanto a leis e regulamentações que diferem entre os tipos de propriedades. Independentemente do tipo de propriedade, alugando-a aos candidatos mais qualificados no início muitos problemas administrativos podem ser evitados. Assim que um candidato tenha preenchido um cadastro, sua viabilidade como locatário deve ser avaliada qualificando-se o locatário em potencial. Qualificar um candidato a morador envolve o exame da renda familiar, referências, histórico de crédito, registros judiciais de despejo e ações cíveis locador/locatário, verificação de antecedentes criminais e a tomada de outras medidas de qualificação em conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis. Qualificar um candidato a locatário comercial consiste em avaliar a empresa em um número de áreas, como solidez, estabilidade, reputação e operações negociais. A responsabilidade da administradora perante o proprietário na seleção de locatários consiste em maximizar a receita operacional líquida e minimizar o risco.

## 4.6

**Conformidade da locação.** A administradora monitorará para que os locatários estejam em conformidade com os termos da locação, inclusive, por exemplo, cobrança de aluguéis, e atuará em tal conformidade em caso de não conformidade.

## 4.6

» **Explicação da melhor prática 4.6.** A administradora é responsável por assegurar que os locatários estejam de conformidade com as condições da locação e, se não estiverem, agir em tal conformidade. Ao lidar com qualquer tipo de violação de locação, a administradora deve sempre operar ao amparo das leis e regulamentações pertinentes regendo inadimplência, cobrança e direitos e procedimentos de evicção. A administradora terá que estar familiarizada e compreender tanto as leis e regulamentações quanto as práticas que regem tais assuntos. A falha em assegurar que os locatários em potencial cumpram os termos da locação comprometerá os objetivos do proprietário.

## 4.7

**Privacidade.** A administradora respeitará a privacidade dos locatários e não divulgará informações sensíveis ou protegidas que pudessem violar a privacidade de uma pessoa sujeito às leis e regulamentações aplicáveis.

» **Explicação da melhor prática 4.7.** A propriedade e suas operações exigem a coleta e retenção de informações sensíveis sobre os locatários e eles têm a expectativa legítima de que essas informações serão mantidas privadas. A falha em proteger informações confidenciais também podem constituir violação de leis ou regulamentações aplicáveis. A administradora estabelecerá como as informações serão mantidas seguras e em quais circunstâncias serão compartilhadas.

»  
A cobertura de seguro de locatário comercial deve ser suficiente tanto para preservar os negócios quanto para cumprir as condições da locação em caso de desastre. »



# Lista de checagem das melhores práticas

Observação: A aplicação das melhores práticas está sujeita a termos de locação definindo responsabilidades do locador e do locatário/morador, assim como às leis e regulamentações aplicáveis.

## Administradora.



**1.1 Constituição da administradora.** A administradora será estabelecida de conformidade com todas as leis e regulamentações aplicáveis.



**1.2. Conformidade legal.** A administradora e os seus funcionários conduzirão atividades negociais com o conhecimento e conformidade com todas as leis e regulamentações aplicáveis.



**1.3. Seguro da administradora.** A administradora manterá cobertura de seguro que proteja a administradora, seus funcionários quando atuarem oficialmente pela empresa, e os bens sob seus cuidados fiduciários.



**1.4. Prontidão da administradora para emergências.** Planos e procedimentos de prontidão para emergências e de reação a emergências deverão ser desenvolvidos e, quando necessário, seguidos.



**1.5. Normas e procedimentos da administradora.** Normas e procedimentos escritos serão desenvolvidos e implantados em todas as operações da administradora, informados e prontamente acessíveis a todos os funcionários, e revisados e atualizados regularmente conforme necessário..



**1.6. Segurança de dados.** A administradora protegerá todos os dados associados à empresa e suas operações.



**1.7. Manutenção de registros.** A administradora manterá registros da empresa, de propriedades e de clientes de conformidade com todas as diretrizes regulatórias, obrigações contratuais e normas da empresa aplicáveis, e de maneira a propiciar armazenamento apropriado e seguro dos registros, recuperação eficiente dos registros e a destruição apropriada de registros obsoletos.



**1.8. Desenvolvimento de pessoais.** A administradora envidará esforços para desenvolver uma equipe diversa e cuidará do desenvolvimento profissional, treinamento e credenciamento de funcionários de conformidade com os seus papéis e responsabilidades.



**1.9. Descrições de funções.** A administradora terá descrições de funções por escrito que representem precisamente os deveres e responsabilidades cada pessoa na administradora.



**1.10. Ética empresarial.** A administradora terá e fará valer um código de ética empresarial por escrito que defina relações éticas entre os funcionários da administradora e seus clientes, moradores, locatários, fornecedores, o público e outros funcionários.



**1.11. Sistema contábil.** A administradora estabelecerá, manterá e atualizará conforme necessário um sistema contábil que apoie as operações da empresa, seja coerente com as diretrizes dos clientes e siga os princípios geralmente aceitos de reporte contábil e financeiro.



**1.12. Orçamento da empresa.** A administradora preparará e monitorará a conformidade contínua de um orçamento anual para a empresa.



**1.13. Controles financeiros.** A administradora estabelecerá e cumprirá controles financeiros internos para o manuseio de todos os fundos da empresa e de fundos de clientes.



**1.14. Confusão de fundos.** A administradora não confundirá fundos de múltiplos clientes ou fundos



de clientes com fundos da empresa. Fundos em fideicomisso ou em contas de caução para múltiplos clientes serão designados claramente e contabilizados conforme correspondam a cada cliente.



**1.15. Plano estratégico.** A administradora desenvolverá, manterá, atualizará periodicamente e comunicará regularmente aos seus funcionários um plano estratégico para a empresa.



**1.16. Eficiência de sistemas.** A administradora avaliará rotineiramente a eficiência dos seus processos e práticas vigentes de modo a considerar áreas que possam ser melhoradas.



**1.17. Plano de resposta a mídias de notícias.** A administradora determinará como a empresa e seus funcionários atuarão junto às mídias de notícias.



**1.18. Envolvimento e apoio ao setor.** A administradora participará de organizações do setor e as apoiará.



**1.19. Mídias sociais.** A administradora deverá ter uma política por escrito que defina como a empresa e seus funcionários atuarão nas mídias sociais a.



**1.20. Comunicações eletrônicas.** A administradora imobiliária terá uma política por escrito que defina como a empresa e seus funcionários utilizarão comunicações eletrônicas, como e-mails, mensagens instantâneas e mensagens de texto.

## Relações com clientes



**2.1. Objetivos do cliente.** A administradora identificará e confirmará por escrito os objetivos do cliente relativos à propriedade do imóvel.



**2.2. Contrato de administração.** Haverá um contrato de administração por escrito em vigor que estabeleça o relacionamento negocial entre a administradora e o cliente e defina e explique as tarefas, funções, ações, responsabilidades e obrigações de cada parte e os poderes da administradora.



**2.3 Escopo de autoridade.** A administradora não atuará além do que estiver especificado no contrato de administração sem aprovação documentada do cliente.



**2.4. Atendimento ao cliente.** A administradora terá metas de atendimento ao cliente para atender os seus clientes.



**2.5. Relatórios operacionais.** Relatórios financeiros e operacionais precisos e completos serão fornecidos ao cliente regular e pontualmente, de conformidade com as instruções do cliente com respeito a conteúdo, formato e frequência.



**2.6. Auditoria da propriedade.** A administradora recomendará que o cliente realize um exame ou uma auditoria financeira anual das operações da propriedade e cooperará plenamente na condução de tal exame ou auditoria financeira, se realizado pelo cliente.



**2.7. Seguro imobiliário do cliente.** A administradora prestará assistência e apoio ao cliente encaminhando o proprietário de um imóvel a um corretor de seguros qualificado, licenciado e segurador, quando solicitado pelo cliente.



**2.8. Impostos imobiliários do cliente.** A administradora prestará assistência e apoio ao cliente no cumprimento de todas as obrigações de impostos imobiliários e em recursos contra níveis e autuações tributários, quando solicitado pelo cliente.



**2.9. Lealdade ao cliente.** A administradora agirá lealmente com relação aos interesses do cliente e não levará a cabo nenhuma atividade que possa fundamentadamente ser interpretada como contrária aos melhores interesses do cliente sem revelação completa.



**2.10. Revelação.** A administradora, como fiduciária do cliente, não aceitará, direta ou indiretamente, nenhum abatimento, honorário, comissão, desconto ou outro benefício, monetário ou de outra forma, que não tenha sido plenamente revelado ao cliente.



**2.11. Obrigações dos clientes.** A administradora prestará assistência e apoio não financeiros ao cliente no cumprimento das obrigações e responsabilidades em vigor do cliente perante outras partes, quando assim solicitado pelo cliente, desde que tal assistência esteja dentro do escopo de especialização da administradora.

## Administração da propriedades



**3.1 Plano de administração.** A administradora preparará um plano de administração para as propriedades administradas, de conformidade com as diretrizes dos clientes.



**3.2. Orçamento da propriedade.** A administradora preparará um orçamento operacional anual para a propriedade, apresentando-o ao cliente na ocasião oportuna de conformidade com as instruções do cliente com respeito a conteúdo e formato, e obterá as aprovações apropriadas conforme aplicável.



**3.3. Normas e procedimentos da propriedade.** A administradora estabelecerá, fará valer, examinará regularmente e atualizará conforme necessário normas e procedimentos por escrito relativos à

operação de cada propriedade administrada, tornando tais normas e procedimentos imediatamente acessíveis a todo o pessoal da administradora e da propriedade.



**3.4. Manutenção de rotina, guarda e corretiva.** A administradora avaliará, desenvolverá e implantará um plano para a manutenção de rotina, guarda e corretiva da propriedade, de maneira coerente com as diretrizes do cliente.



**3.5. Manutenção preventiva.** A administradora avaliará, desenvolverá e implantará um plano para a manutenção preventiva da propriedade, de maneira coerente com as diretrizes do cliente.



**3.6. Benfeitorias de capital.** A administração recomendará e auxiliará na implementação de benfeitorias de capital coerentes com as diretrizes do cliente.



**3.7. Recebimento de fundos.** A administradora receberá, registrará, depositará e contabilizará os fundos recebimentos de maneira precisa, no devido tempo e em conformidade com princípios contábeis aceitos, diretrizes do cliente, e leis e regulamentações aplicáveis.



**3.8. Depósito de fundos.** A administradora exercerá a devida diligência para a proteção de fundos de clientes contra todas as contingências previsíveis, depositando tais fundos em uma conta de caução, fideicomisso ou representação junto a uma instituição financeira segurada, ou conforme de outra forma requerido pelo cliente.



**3.9. Desembolsos.** A administradora desembolsará e contabilizará saídas de fundos precisa e pontualmente e de conformidade com princípios

contábeis aceitos, diretrizes de clientes e leis e regulamentações pertinentes e mediante as devidas aprovações.



**3.10. Prestadores de serviços contratados.** A

administradora avaliará as necessidades da propriedade e fará esforços razoavelmente diligentes para contratar firmas qualificadas e experientes para prestar serviços em conformidade com os objetivos dos clientes.



**3.11. Requisitos de seguro de contratante.** Contratantes

fornecendo mercadorias ou prestando serviços para uma propriedade administrada terão que preencher requisitos mínimos de seguro, a menos que dispensados por escrito pelo proprietário. A administradora desenvolverá e implantará um sistema para a coleta e monitoramento de certificados de seguros de contratantes e do cumprimento dos requisitos de seguro.



**3.12. Pedidos de indenização de seguros.** A administradora

primeiramente consultará o proprietário do imóvel e permitirá que ele decida apresentar ou não um pedido de indenização de seguro para um sinistro específico. Para pedidos de indenização de seguros apresentados com respeito a uma propriedade administrada, a administradora estabelecerá e seguirá um procedimento sistemático de reporte de sinistros e pedidos de indenização de seguros em potencial relativos à propriedade e para administrar o processo de pedido de indenização de seguro.



**3.13. Plano de prontidão e reação a emergências.** A

administradora estabelecerá e, quando necessário, seguirá planos e procedimentos de prontidão para emergências e de reação a emergências para propriedades administradas.



**3.14. Manter um ambiente relativamente seguro.** A administradora buscará manter um ambiente relativamente seguro para atenuar o risco de ferimentos pessoais, roubo e danos patrimoniais na propriedade.



**3.15. Segurança.** Os equipamentos e componentes de emergência e salva-vidas de uma propriedade administrada serão mantidos em condições apropriadas de funcionamento e de conformidade com todos os códigos e regulamentações aplicáveis e conforme determinado pelas locações entre as partes.



**3.16. Controle de perigos ambientais e de saúde e segurança.** A administradora estabelecerá e manterá práticas de gerenciamento ambiental e de saúde e segurança, quando apropriado. Os perigos serão reportados imediatamente ao cliente, com um plano de reação.

62



**3.17. Plano de marketing.** A administradora desenvolverá e implantará um plano de marketing por escrito para cada propriedade administrada, de maneira coerente com os objetivos do proprietário.



**3.18. Normas e procedimentos de locação.** A administradora desenvolverá e implantará normas e procedimentos de locação por escrito conforme apropriados para a propriedade e de conformidade com as obrigações do cliente, normas da administradora, e leis e regulamentações aplicáveis.



**3.19. Plano de locação.** A administradora terá um plano de locação por escrito para cada propriedade administrada conforme apropriado para a propriedade, de conformidade com as diretrizes do cliente.



**3.20. Valores de aluguel.** A administradora estabelecerá valores de aluguel baseados na avaliação do mercado e nas expectativas do cliente conforme apropriado para a propriedade e de conformidade com as diretrizes do cliente.



**3.21. Pessoal da propriedade.** A administradora providenciará pessoal adequado para a propriedade e supervisionará os funcionários da propriedade, de conformidade com os objetivos do cliente.



**3.22. Conformidade legal.** A administradora administrará a propriedade tendo conhecimento e de conformidade com todas as leis e regulamentações aplicáveis.



**3.23. Sustentabilidade.** A administradora imobiliária será capacitada com respeito a alternativas sustentáveis e será capaz de integrar manutenção sustentável e práticas operacionais na administração de uma propriedade, de maneira coerente com as diretrizes do cliente.



**3.24. Análise comparativa.** A administradora imobiliária utilizará a análise comparativa como ferramenta para avaliar o desempenho da propriedade com a meta de identificar áreas de melhoria.

## Relações com locatários/moradores



**4.1. Locações/Contratos.** A administradora assegurará que um contrato por escrito esteja em vigor para cada locatário/morador ocupando a propriedade, tratando especificamente das responsabilidades tanto do locador quanto do locatário.



**4.2. Requisitos de seguro de locatário/morador.** Se requerido pelo cliente, as locações especificarão as responsabilidades do locatário com respeito a seguro,

incluindo quaisquer coberturas mínimas requeridas, e a administradora desenvolverá e implantará um sistema para o recebimento e conformidade regular dos certificados de seguros dos locatários.



**4.3. Segurança de locatários/moradores.** A administradora desenvolverá, manterá e fará valer, sujeito a locações individuais entre partes e às leis e regulamentações aplicáveis, diretrizes gerais de segurança e conscientização para proteger locatários/moradores e terceiros legalmente nas áreas comuns da propriedade.



**4.4. Atendimento ao cliente para locatários/moradores e ocupantes.** A administradora terá um plano de serviço de atendimento ao cliente para locatários, moradores e terceiros legalmente nas instalações.



**4.5. Seleção de locatários/moradores.** A administradora desenvolverá e seguirá normas e procedimentos por escrito relativos à seleção de locatários que sejam coerentes com as diretrizes do cliente, com as normas da empresa, e estejam de conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis.



**4.6. Conformidade da locação.** A administradora monitorará para que os locatários estejam em conformidade com os termos da locação, inclusive, por exemplo, cobrança de aluguéis, e atuará em tal conformidade em caso de não conformidade.



**4.7. Privacidade de locatários/moradores.** A administradora respeitará a privacidade dos locatários/residentes e não divulgará informações sensíveis ou protegidas que possam violar tal privacidade, sujeito às leis e regulamentações aplicáveis.





O IREM desenvolveu este conjunto de melhores práticas para servir como ferramenta prática para executivos de administradoras imobiliárias na operação bem sucedida e profissional das suas empresas.

Esta edição contém 62 declarações de melhores práticas organizadas em torno de quatro categorias:

A administradora

Relações com clientes

Administração da propriedade

Relações com locatários/moradores

Olá! Somos o IREM.

Somo um instituto internacional para administradores de imóveis e bens, proporcionando conhecimento completo para enfrentar os desafios mais dinâmicos da administração imobiliária. Isso significa conhecimento preparado para o dia a dia e para o extraordinário: da resolução da mais recente crise com locatários à análise de condições de mercado.

Há mais de 85 anos os nossos membros nos tornaram a voz mundial mais forte em todos os aspectos da administração imobiliária. Hoje, é a referência de quase 20 mil líderes da administração comercial e residencial para aprendizado, certificações e interação.

Saiba mais sobre o IREM no **irem.org**.

Melhores práticas:

Serviço de administração imobiliária

ISBN: 1-57203-206-5



**IREM® Headquarters**

430 North Michigan Avenue, Chicago, IL 60611  
(800) 837-0706 [irem.org](http://irem.org) [getinfo@irem.org](mailto:getinfo@irem.org)