



ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL
GRUPO DE ENSINO E PESQUISA EM REAL ESTATE

NÚCLEO DE REAL ESTATE
REAL ESTATE RESEARCH GROUP

Texto para Coluna do NRE-POLI
na Revista Construção e Mercado – Pini – Abril 2009

**CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES PARA A
PRESERVAÇÃO DO VALOR DOS ATIVOS IMOBILIÁRIOS**
Prof. M.Eng. Rogerio Santovito

O artigo deste mês da coluna do Núcleo de Real Estate aborda um assunto que vem cada vez mais chamando a atenção dos investidores em ativos imobiliários: o gerenciamento de facilidades, ou *facility management*, e sua importância estratégica para a preservação do valor do ativo imobiliário.

Tendo como pano de fundo o atual contexto vivenciado pelos investidores institucionais nos diferentes mercados do real estate, discute-se de que maneira o profissional responsável pelas operações dos empreendimentos pode contribuir para que o processo de tomada de decisão de investimento ganhe mais consistência e coerência com as práticas da gestão operacional dos ativos imobiliários.

O termo ‘investidor institucional’ é amplamente utilizado no Sistema Financeiro Nacional, e traz como expoente mais conhecido as Entidades Fechadas de Previdência Complementar, ou ‘fundos de pensão’.

Com base nos relatórios apresentados pela Secretaria de Previdência Complementar, verifica-se que os fundos de pensão puderam cumprir com suas metas atuariais por



meio de uma alocação maciça em renda fixa. Curiosamente, apesar do histórico de rentabilidade declinante da renda fixa e da forte volatilidade do mercado acionário, a composição das carteiras dos fundos de pensão brasileiros pouco mudou nos últimos anos. Assim, embora os investimentos em ativos do real estate envolvam grandes montantes de capital, as parcelas destinadas aos mesmos são relativamente pequenas, quando comparadas ao total de investimentos dos fundos de pensão.

Mas esta situação vem se alterando. A Instrução Normativa nº06 de 25 de julho de 2005, da Secretaria de Previdência Complementar, que trata das diretrizes pertinentes à aplicação dos recursos dos planos de benefícios das entidades fechadas de previdência complementar, induziu uma reavaliação das políticas de investimento dos fundos. De fato, após a publicação desta instrução, os gestores dos fundos de pensão iniciaram planos de readequação da composição de suas carteiras de investimentos, passando, em muitos casos, a posterior desmobilização dos imóveis.

Como os gestores avaliam os ativos do real estate?

Os ativos do real estate são tradicionalmente vistos como atrativos, e vêm ganhando força nos últimos anos, alegadamente por conta de [i] seu bom desempenho no longo prazo, [ii] baixa volatilidade dos retornos e [iii] baixa correlação com outros ativos.

Entretanto, em função do contexto econômico atual, e dos desdobramentos para os mercados de real estate, espera-se um acirramento da concorrência e um aumento na disputa pelas boas oportunidades de investimento. Além disto, há atualmente a clara necessidade de ser mais agressivo na composição da carteira de investimentos dos fundos de pensão, incluindo-se os ativos do real estate com mais intensidade e, espera-se, maior critério.

É razoável supor que serão demandadas, por parte dos investidores institucionais,



novas formas de avaliação e de gestão das carteiras de investimentos em ativos do real estate. Isto se configura como um desafio para esses investidores, por conta da necessidade de se quebrarem paradigmas estabelecidos, utilizando-se de modelos que incorporem as especificidades técnicas, operacionais e do estado de conservação dos ativos do real estate.

Gerenciamento de Facilidades

Define-se o gerenciamento de facilidades como *‘o planejamento e operação de processos eficientes, integrando edificações, equipamentos e serviços visando dar suporte às pessoas, para efetiva consecução dos propósitos das organizações’*. Embora seja um nível mais próximo das atividades operacionais da edificação, ou antes, justamente por conta desta proximidade, o gerenciamento de facilidades é tão importante quanto os outros níveis, sendo o responsável direto pela qualidade no uso dos ativos imobiliários. Essa qualidade refere-se tanto ao atendimento dos níveis de serviço exigidos, como na preservação do ativo e na eficiência com relação aos custos de operação. As empresas que compõem este mercado são essencialmente prestadoras de serviços (limpeza, segurança, manutenção, alimentação, etc.), sejam eles realizados por equipes próprias ou terceirizadas. Além disto, as empresas de automação predial e de engenharia de sistemas também fazem parte deste mercado.

Como se depreende, o escopo do gerenciamento de facilidades é bastante amplo mas, para os propósitos deste artigo, importa ressaltar especificamente suas relações com o nível de gestão responsável pelas decisões de investimento, o *asset management*. Neste sentido, o escopo que interfere diretamente na qualidade do investimento no ativo imobiliário é a provisão de serviços e insumos necessários à operação do edifício e de seus sistemas prediais e sua manutenção, bem como de todos os elementos contidos



no ambiente interno, além de reformas ou novas construções necessárias.

A natureza das informações sobre o ativo imobiliário

No âmbito de cada nível de gerenciamento a que está sujeito o ativo imobiliário (*asset, property* ou *facility management*), é possível produzir uma grande quantidade de informações sobre o desempenho do empreendimento, baseadas nos processos que ocorrem em cada nível. Assim, por exemplo, no âmbito do gerenciamento de propriedades, podem ser produzidas informações detalhadas sobre perfil de ocupação, valores locatícios, tendências de mercado, dentre vários outros tipos de informação, com variados níveis de detalhamento. No âmbito do gerenciamento de facilidades, pela sua natureza, é possível produzir uma quase infinidade de informações técnicas a respeito da edificação e de seu desempenho em uso.

Dados como consumo de utilidades, cargas e sobrecargas estruturais, conservação de sistemas prediais, são o ‘arroz-com-feijão’ dos profissionais de gerenciamento de facilidades, e o detalhe com o qual é possível de ser produzida a informação técnica sobre a operação e o desempenho de uma edificação é muito grande. Entretanto, o detalhamento das informações técnicas é dependente da funcionalidade requerida para as instalações. Por exemplo, em um empreendimento de missão crítica como um data-center, a monitoração em tempo real da frequência da rede de energia é algo imprescindível, ao passo que, em um edifício de escritórios de padrão médio, tal monitoramento seria considerado desnecessário.

Fato é que nem toda informação produzida em determinado nível de gerenciamento do ativo tem utilidade, ou é adequada, para os demais níveis de gerenciamento. Assim, de que maneira é possível se promover a efetiva integração de informações entre os níveis de gerenciamento?



A visão dos profissionais do gerenciamento de facilidades

Para se depreender qual a percepção que o profissional do gerenciamento de facilidades tem das relações entre o *facility* e o *asset* management, foi realizada uma pesquisa que teve como grupo-piloto os profissionais participantes do MBA em Gerenciamento de Facilidades da Escola Politécnica da USP, na qual se utilizou a técnica de mapas conceituais como instrumento cognitivo.

Ao serem analisados os mapas conceituais desenvolvidos, notou-se claramente que as principais relações indicadas foram no âmbito da preservação física da edificação, seus aspectos de manutenção, conservação e atualização funcional.

Embora os profissionais que participaram da pesquisa apontaram ter conhecimento desta relação, os mesmos não foram capazes de especificar de que forma poderiam ser traduzidas as informações de que dispõem sobre o desempenho técnico da edificação, para suportar decisões de investimento.

Em resumo, os profissionais do gerenciamento de facilidades apresentam ter noção do seu papel, e sabem que podem contribuir para a tomada de decisão de investimento, porém consideram que é função do gestor do investimento especificar o que de fato é útil para a tomada de decisão de investimento.

Por outro lado, quem toma uma decisão de investimento o faz tendo por base elementos de percepção que, tomados em conjunto, permitem ao decisor se situar em uma posição que considere confortável para a tomada de decisão.

O fato é que, se porventura um gestor de investimentos tentar acessar as informações de um relatório de auditoria (due-diligence) técnico, sobre uma determinada edificação, terá muita dificuldade em traduzir tais informações (oriundas do nível *facility*) de forma



tal que sejam adequadas para suportar a tomada de decisão. E a prática nos mostra que, quando se dispõe de informação em excesso e detalhamento desproporcional, é natural que o decisor opte por descartar a maior parte das informações disponíveis (numa tentativa de se reduzir a complexidade da decisão) e incorpore critérios subjetivos em sua tomada de decisão.

Para que esta situação não ocorra, cabe ao nível que demanda a informação explicitar com acuidade as suas necessidades por informações dos demais níveis. No caso específico em discussão, de preservação do ativo que suporta o investimento, é vital que se traduzam as informações oriundas do *facility management* para que o *asset management* tenha essa visão e use a informação adequadamente.

O Fundo para reposição de Ativos

O valor de um empreendimento do real estate não é função única e exclusiva do custo de construção do imóvel que o suporta. Diversos são os exemplos de empreendimentos que, mesmo tendo sua edificação concluída, redundaram em fracassos empresariais cujo valor residual redonda inferior aos montantes dispendidos em sua implantação. Procedimentos adequados para valoração de empreendimentos de base imobiliária incorporam conceitos mais amplos, sendo o **[valor]** do empreendimento de base imobiliária diretamente relacionado com sua capacidade de geração de renda em padrões estabilizados ao longo do horizonte de análise. E esta capacidade só pode ser mantida por meio da aplicação contínua de recursos no empreendimento, em sua manutenção, conservação e adequação funcional dos atributos físicos e tecnológicos da edificação.

Para isso, são utilizados recursos do Fundo para Reposição de Ativos - FRA.



Assim, na avaliação da qualidade do investimento em ativos imobiliários, a informação sobre o estado de conservação da edificação e seus equipamentos é incorporada por meio do percentual definido para compor o FRA.

O FRA é constituído por recursos derivados dos resultados operacionais do empreendimento, e tem o seu percentual calibrado em função do valor de reprodução da edificação, do valor do negócio que tem suporte na edificação e de parâmetros de desgaste da edificação, tomados no momento em que se produz a análise.

Visando contribuir com o setor, o Núcleo de Real Estate da escola Politécnica da USP vem desenvolvendo uma metodologia para a realização de vistorias técnicas nas edificações, com vistas não a inventariar o ativo e seus equipamentos, mas sim buscando reconhecer parâmetros que relacionam o estado de desgaste da edificação vis-a-vis o valor do empreendimento. Esta metodologia foi originalmente concebida para ser utilizada por gestores de fundos de pensão, mas se revelou adequada também para outros gestores, como por exemplo, na avaliação de ativos que compõem o patrimônio de Fundos de Investimento Imobiliário.
