

# FACILITIES – GESTÃO IMOBILIÁRIA EM EXPANSÃO NO BRASIL

## FACILITIES – PROPERTY MANAGEMENT IN EXPANSION IN BRAZIL

Rejane Cristina de Araújo Gualberto Lindenberg<sup>1</sup>, Aleksandra Sliwowska Bartsch, D.Sc<sup>1</sup> Mario Santos de Oliveira Neto, M.Sc<sup>2</sup>

<sup>1</sup>USS, <sup>2</sup>Unifeso - CCT

### Resumo

Este artigo tem como objetivo evidenciar as mudanças ocorridas no mercado em função de uma nova forma de gerir as empresas com foco principalmente na área imobiliária, onde o avanço tecnológico vem permitindo um crescimento nas informações enviadas aos consumidores desse segmento (proprietários e imobiliárias) de como fazer com que seus bens atinjam um aumento significativo dos rendimentos focando diretamente na sua atividade primária, utilizando-se do *Facility Management* (FM), principal motivo desse estudo. A partir do seu surgimento e evolução, foi estudado o objetivo de sua utilização em diversos segmentos de mercado e em empresas de diversos portes, consistindo na terceirização dos serviços secundários das empresas, passando a estar totalmente integrado na política e estratégia de empresas que possuem grande parte do seu patrimônio constituído de imóveis. Agregado a isto, a mobilidade corporativa vem transformando, tanto as vendas quanto a gestão de imóveis, tornando a atuação do gestor de *facilities*, bem como a do corretor de imóveis bem mais eficientes e eficazes. Utilizando-se de tecnologias a seu favor, como sites e apps especializados, os que percebem a oportunidade de se reinventar, conseguem continuar atuando nesse mercado.

**Palavras-chave:** *Facilities*; Gestão; Terceirização; Mercado Imobiliário; Inovação.

### Abstract

This article aims to highlight the changes that have occurred in the market on the basis of a new way of managing companies focused mainly in real estate, where the technological advancement comes allowing growth in information sent to consumers in this segment (owners and real estate agents) of how to make your assets reach a significant increase of income directly on your primary activity focusing on using of Facility Management (FM), which is the main reason for this study. From your emergence and evolution, was studied for the purpose of your use in various market segments and in companies of various sizes, consisting of secondary services outsourcing companies to be fully integrated in the policy and strategy of enterprises that have a large portion of your assets in real estate. Added to this, the corporate mobility has been transforming, both sales as real estate management, making the facilities Manager, as well as the Realtor well more efficient and effective. Using technologies like your sites and apps, those who perceive an opportunity to reinvent itself, can continue acting in this market.

**Keywords:** Facilities; Management; Outsourcing; The Real Estate Market; Innovation.

## Introdução

*Facility Management* (FM) ou *Facilities* é ferramenta conhecida no processo empresarial imobiliário há aproximadamente 25 anos, quando desenvolvida nos Estados Unidos (EUA). Nos últimos anos o FM tem se tornado mais conhecido entre consultores e empresas (PIERSCHKE; HERAUSGEBER, 1997). O mercado imobiliário é grande e basicamente subdividido entre imóveis residenciais e comerciais. Durante sua vida útil os imóveis residenciais produzem poucos custos de exploração e de manutenção, enquanto que com os imóveis comerciais ocorre o inverso, produzindo altos custos operacionais e de manutenção. Por esse motivo na década de 80, iniciou-se a busca pela otimização destes custos. A solução encontrada deu origem ao que se chama de *Facility Management* (FM). Atualmente, empresas de vários portes, e principalmente as dos setores da construção civil, informática e tantas outras, são usuárias de deste serviço praticado principalmente na Europa, América do Norte e grande parte da Ásia, onde o FM é mais conhecido, porém mais desenvolvido na Alemanha, Grã-Bretanha e Estados Unidos. No Brasil existem algumas empresas que já anunciam a prestação desses serviços de FM em seus sites, mas ainda continua num estágio inicial. Através

da pesquisa realizada em estudos e publicações sobre o mercado brasileiro não foi possível determinar um valor exato do tamanho do mercado, contudo diferentes estimativas apontam para um mercado em grande expansão, fazendo com que as empresas de FM estejam na busca de novas oportunidades para aumentar seus ganhos. Enquanto isso empresas prestadoras de FM “completo” ou de “uma mão” – que realiza todos os serviços de FM, que vinham registrando um baixo crescimento no setor hoje observa considerado crescimento em um mercado promissor. Percebeu-se ainda uma tendência que caracteriza o prestador desses serviços que, cada vez mais, presta o serviço de FM “completo”, diminuindo dessa forma, a quantidade de contratos terceirizados, aumentando a flexibilidade e reduzindo esforços de controle e administração de contratos. A atuação do profissional de *facility management* no mercado brasileiro cresce, assim como sua especialização e amplitude de atuação. Francisco Abrantes, presidente da Abrafac – Associação Brasileira de *Facilities*, revela que esses profissionais movimentam em torno de R\$ 100 bilhões por ano no universo constituído por milhares de edifícios, condomínios e empresas no país. Sob o ‘guarda-chuva’ da área de *facilities* estão os departamentos e atividades chamadas de *back office* e de infraestrutura que podem

ter seus custos operacionais reduzidos em até 20%. Assim como foi estudado o *facility management* de maneira genérica, em sua origem e expansão, também foi estudado e analisado dentro do mercado imobiliário brasileiro que está em franca expansão, com suas transformações digitais e na era da informação, aliada a um novo conceito de gestão, gerando novas oportunidades para profissionais multidisciplinares, o chamando '*Property Management*', ou gerenciamento de propriedades, capazes de transitarem em várias áreas atuando dentro desse segmento.

### Metodologia

A metodologia utilizada neste estudo foi pesquisa bibliográfica e webliográfica. Cabe ressaltar que os dados disponíveis eram insuficientes e não correspondiam com a atualidade.

Acerca do tema em questão, foram abordados tópicos relacionados ao tema como:

- A origem do FM a partir da necessidade das empresas direcionarem seu foco e recursos para as principais demandas de sua atividade;
- Abordagem na descentralização do comando para operar e manter ambientes de trabalho seguros e produtivos, no gerenciamento de

instalações e infraestruturas corporativas e industriais;

- A compreensão de que o processo de planejamento estratégico aliada a expansão tecnológica em qualquer segmento, envolve um processo de integração sistêmica de atividades de apoio, principalmente daquelas que cuidam da infraestrutura operacional interna (dos diferentes setores, áreas e recursos já investidos), assim como externa (atividades compartilhadas com os diferentes agentes externos – subcontratos com terceiros), relacionada com fornecedores e clientes de serviços.

### O surgimento do *Facility Management* (FM) a partir das necessidades estruturais de uma organização

Segundo Algarte e Quintanilha (2000), em seu trabalho “A história da qualidade e o programa brasileiro de qualidade e produtividade”, coloca ser provável que as técnicas sofisticadas de controle e planejamento organizacional já eram utilizadas no século 26 a.C no Egito, para construções de pirâmides, e a China uma das primeiras nações a criar organizações onde existiam vários departamentos com funções específicas (coleta, armazenamento, distribuição, elaboração de normas para a qualidade,

produtividade e inspeções). Já a Grécia, por volta do século 5 a.C, introduzia noções sobre ética, democracia, teorização, método científico e qualidade. Nesse contexto, percebia-se que a preocupação das sociedades contemporâneas até então estava voltada para a construção de “coisas” que exaltassem a grandiosidade humana.

As transformações que ocorreram ao longo da história da humanidade, como por exemplo na antiguidade clássica com o trabalho escravo; na idade média, os servos que sustentavam os senhores feudais; e na idade moderna com as grandes navegações culminando com a Revolução Industrial, já sinalizava o início do processo de transformação. Lobato (1926), antes de assumir como adido comercial no consulado brasileiro em Nova York, por meio de seu talento visionário, antecipa tecnologias como a internet, por exemplo, que serão vivenciadas pela a humanidade até o ano de 3527.

[...] O que se dará é o seguinte: o radiotransporte tornará inútil o corre corre atual. Em vez de ir todos os dias o empregado para o escritório e voltar pendurado num bonde que desliza sobre barulhentas rodas de aço, fará ele o seu serviço em casa e o radiará para o escritório, em suma: trabalhar-se-á à distância. (p. 45 ).

Quinello (2006), mostra que os primeiros estudos sobre a relação entre o homem e o trabalho foram realizados

somente no século 19, após a Revolução Industrial, em um período marcado pelo estudo da influência das organizações sobre o comportamento do ser humano.

Segundo Hodge, Anthony e Gales (1996), as organizações enfrentam um sério dilema quando se dispõem a mudar. Se, de um lado, as organizações desejam mudanças para se manterem competitivas, de outro lado resistem a elas em função de manter a estabilidade e a previsibilidade. Essa resistência pode chegar a imobilizá-las e “atrofiá-las”, não permitindo a adaptação da organização na mesma velocidade das transformações do meio ambiente, em constante mutação.

Ao mesmo tempo em que as mudanças podem trazer novos desafios, novos mercados e novas tecnologias, também podem gerar fontes de instabilidade e incertezas. Huy e Mintzberg (2003) reforçam essa visão, ao afirmarem que as mudanças devem ser gerenciadas com um profundo desejo de manutenção da estabilidade.

O processo de mudança pode ser definido como um ato planejado visando a alteração do *status quo* da organização. As transformações podem envolver relacionamentos, processos produtivos ou tecnológicos, de desenho e de estrutura organizacional, mecanismo de coordenação, pessoas ou papéis na

organização, ou de cultura, embora o termo “inovação” possa ser usado também para se referir às mudanças em práticas administrativas e na estrutura organizacional. O termo é mais frequentemente empregado para identificar mudanças tecnológicas e novos produtos. Hodge, Anthony e Gales (1996) apresentam três tipos de mudanças, de acordo com a natureza *input* da transformação na organização: a mudança incremental planejada, a mudança radical e a mudança não planejada. Já Hall (1999) cita Marx, ao expor que a mudança organizacional também pode ocorrer acidentalmente, de forma não planejada. Nesse tipo de mudança, a organização reage aos estímulos do meio ambiente com nenhuma ou com mínima ação de planejamento por parte de seu corpo diretivo.

As pessoas envolvidas no processo de mudança devem ser informadas sobre a natureza da mudança proposta e de que modo ela afetará suas vidas. Resistência, confusão e sentimento de raiva podem ser minimizados por meio de estratégias corretas de comunicação, aplicadas no momento adequado. Barton, *et al* (1995), afirmam que as pessoas são receptivas às mudanças revolucionárias porque, na maioria dos casos, é o que se deseja fazer a qualquer forma. Porém, segundo os mesmos autores, para obter-se apoio das

pessoas é necessário compartilhar as informações, remover medos e facilitar o processo de mudança.

Esse processo de mudança se depara com a principal característica da GF: a inovação, onde o desenvolvimento de atividades que vise o suporte, a comodidade e o conforto às áreas das empresas em geral, gera facilidades e sobretudo atendimento de interesses.

Raphael Marins (2010, p. 7), ao citar em seu trabalho – A evolução de uma nova atividade no mundo corporativo, que “...o sucesso da função de gestão de *Facilities* depende da habilidade de identificar, comunicar e administrar oportunidades para ajudar a suportar os objetivos organizacionais...” kvan (2000, p.143) defende que a gestão de *facilities* é uma atividade contínua e nunca uma atividade acabada (*never ending task*), lidando não somente com o espaço construído, como também com as pessoas e processos que se encontram na instituição.

### As fases da evolução do *Facilities*

O mercado de gestão de *facilities*, ou *facilities management*, cresce a taxa de 9% ao ano em todo o mundo. No Brasil, especificamente, não existem números precisos que demonstrem a dimensão do mercado, embora fontes do setor estimem um tamanho da ordem de R\$100 bilhões.

Por mais incerto que seja o dimensionamento deste mercado, o fato é que o Brasil vivencia um momento único nos serviços de gestão de *facilities*, com grande potencial de crescimento e amadurecimento.

Em todo o mundo, e inclusive em países que iniciaram as atividades de *Facilities Management* em períodos anteriores, como os Estados Unidos, o cenário configura-se de forma promissora para os fornecedores dispostos a evoluir e agregar valor ao pacote de serviços. Desta forma, é possível evidenciar ao menos quatro fases da maturação em *Facilities Management*.

O primeiro momento, experimentado em meados dos anos 1980 e 1990, correspondia a uma fase de serviços únicos. Esta fase se caracterizava por prestadores de serviço de uma única especialidade, geralmente na área de limpeza ou segurança. No Brasil, esta etapa foi marcada pela entrada da gestão de *facilities* entre os serviços de grandes empreendimentos, como shopping centers, que precisavam terceirizar serviços vitais ao funcionamento do prédio, mantendo a qualidade para reter clientes.

Com a necessidade de as empresas direcionarem cada vez mais esforços ao seu *core business* (principal atividade de negócio) o que gera excelente possibilidade

aos prestadores de serviços em *facilities*, chegamos ao segundo momento, em meados dos anos 2000 com o oferecimento de pacotes multiserviços.

Nestes casos, os prestadores ofereciam serviços completos em gestão de *facilities*, englobando, além de limpeza e segurança, serviços de paisagismo, manutenção diversas, gestão de sistemas de ar-condicionado, mensageria, brigadas de incêndio entre outros serviços imprescindíveis a manutenção do negócio. O País foi muito bem-sucedido na prestação de serviços nesta segunda fase com a consolidação de parcerias duradouras e de qualidade entre fornecedores e clientes.

Atualmente, os *players*, principais empreendedores instalados no Brasil deram início a terceira fase da gestão de *facilities*. Trata-se da oferta de pacotes com serviços completos para todas as operações da empresa, onde o prestador firma uma parceria ampla e sólida, tornando-se responsável por todos os serviços de apoio do cliente em todo o território brasileiro. Este tipo de contrato exige grandes investimentos em equipamentos, tecnologia, treinamento de mão de obra, o que confere larga vantagem aos prestadores com maior poder de investimento, como é o caso de grandes grupos internacionais em atuação no Brasil e companhias brasileiras com DNA de inovação e

empreendedorismo. A tendência é que, após o surgimento dos primeiros resultados positivos de um relacionamento mais intenso entre prestador e cliente, este formato evolua rapidamente para a quarta fase, o da oferta de serviços em parcerias globais. Experimentada atualmente apenas por países como os Estados Unidos e algumas potências da Europa, este serviço contempla todas as operações da empresa, construindo grandes benefícios para prestadores e clientes. Se por um lado a empresa especialista em *facilities management* ganhará uma responsabilidade muito mais ampla pelas operações de uma empresa, assumindo todos os riscos relacionados a operação em larga escala, passando a ter que investir mais e mais no avanço e na atualização de plantas, equipamentos e equipe, a fim de garantir que seus próprios resultados sejam vantajosos, por outro lado, o cliente ganhará o benefício de ter uma equipe parceira, cada vez mais comprometida e engajada com a eficiência e a inteligência de suas atividades, ou seja, de suas próprias instalações e de seu negócio.

### **Consumidores de *Facilities***

#### *Perfil do consumidor ligado ao mercado imobiliário*

Em análise ao perfil do consumidor, encontra-se várias correntes de

pensamentos que tratam do assunto com similaridade. McCarthy e Perreault (1997) dizem que a satisfação do consumidor é difícil de ser definida e mais difícil ainda de ser mensurada. Bitner e Hubbert (1994), Oliver (1997), Oliver (1993), e Patterson e Johnson (1993) entendem que a qualidade de serviços e satisfação como construções independentes, no entanto, possuem relação estreita. Os autores dessa corrente definem que a satisfação (ou insatisfação) resulta da experiência de um serviço comparada com a expectativa gerada pelo mesmo serviço (OLIVER, 1997). Essa contextualização é consistente com Oliver (1993): satisfação é primeiramente o atendimento das necessidades do consumidor. Sendo este um sentimento positivo, de contentamento ou prazer, quando o objeto tem desempenho percebido pelo menos no nível que se esperava.

Desde as primeiras comunidades, a resposta sempre esperada era que se atingisse um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo. O arranjo das coisas inanimadas, a integração entre estruturar e harmonizar os elementos físicos no intuito de gerar satisfação, já era visto a olhos de uma boa gestão de facilidades. A busca pela satisfação do consumidor a nível organizacional está relacionada quando se consegue minimizar os riscos do negócio, seja ela reduzindo os custos, aumentando a

qualidade dos produtos e serviços ou elevando a margem de lucratividade. Isso é percebido pelo atendimento desse objetivo.

Em tempos de economia fraca os imóveis movem os interesses dos proprietários e administradores com questões relacionadas à lucratividade, ao aproveitamento das áreas. Algumas tendências no mercado de FM como um todo, envolvem a preocupação dos fornecedores em se antecipar às exigências futuras dos consumidores. Para esses clientes, a atribuição de serviços conjuntos reduz o grau de administração, que está ligado com custos, uma vez que, cada contrato tem diferentes serviços, prazos, tarefas e preços. Com isso os custos de coordenação aumentam, motivo pelo qual o cliente tende a preferir as empresas que ofertam serviços de FM completo. Dessa forma, deixam todos os serviços próprios de manutenção e racionamento dos edifícios a um único prestador de serviços especializados. A tendência para ofertas completas no mercado de FM relaciona-se com os desejos dos clientes que querem receber as prestações de serviços por “uma mão” (prestador de serviços único). Por outro lado, os fornecedores de serviços aumentam a capacidade de atender os desejos dos clientes em comercializar melhor seus serviços no mercado. Este desenvolvimento é marcado por guerras de

preço, concorrência, deslocamento e a, cada vez maior, pressão das necessidades dos clientes.

Sem dúvida, é o *facility* quem vai sugerir a mudança no perfil do consumidor. Mas, a decisão geralmente não cabe ao *Facility Management (FM)*, pois se fala de nível intermediário, principalmente quando essa ação exige investimentos significativos. O Gestor de *Facility* desenvolve o estudo de viabilidade técnica, econômica e financeira, inclusive do *payback* (período de recuperação) desse investimento. Os profissionais de *facility* devem evitar ações de ‘*greenwash*’ (criar uma imagem positiva acerca do grau de responsabilidade ambiental), ou seja, de adotar medidas do tipo ‘lavada verde’ nos prédios e nas empresas, sem implementar uma cultura de sustentabilidade, sem mudar hábitos. Um exemplo bem simples é quando se implanta a coleta seletiva de lixo apenas colocando no condomínio os coletores coloridos: é preciso dar um destino adequado a esse resíduo e comprometer os condôminos.

É preciso também aplicar no condomínio as práticas de gestão para orientar os serviços terceirizados, a começar pela contratação adequada. Isto significa deixar de contratar mão de obra e passar a contratar nível de serviços: Não contratar pessoas para limpar o



condomínio, mas uma empresa para manter o condomínio limpo. Parece que é uma questão de abordagem, mas tem grande amplitude porque se deixa de controlar quantas pessoas estarão ali trabalhando e passa a exigir da empresa que o condomínio esteja limpo. E qualquer variação de indicador de performance equivale a uma penalidade.

Dados da consultoria Jones Lang LaSalle revelam que quando as empresas terceirizam tarefas individualmente a economia gira entre 3% e 5%; na contratação de uma empresa multisserviços, os gastos diminuem entre 4% e 7%, enquanto com o gerenciamento integrado das *facilities* a empresa poupa entre 9% e 14% dos gastos totais.

### **Facilities e o mercado imobiliário**

#### *Panorama do setor imobiliário nos últimos 10 anos*

O mercado imobiliário brasileiro viveu a última década de muito dinamismo e passou por duas fases bastantes distintas. Primeiro, acompanhando o ciclo econômico do país em alta, experimentou um forte crescimento e registrou o auge da prosperidade. Porém, com a desaceleração da economia brasileira nos anos mais recentes, entrou em uma curva descendente significativa. Aproveitando a crise imobiliária vivida pelas Estados Unidos em

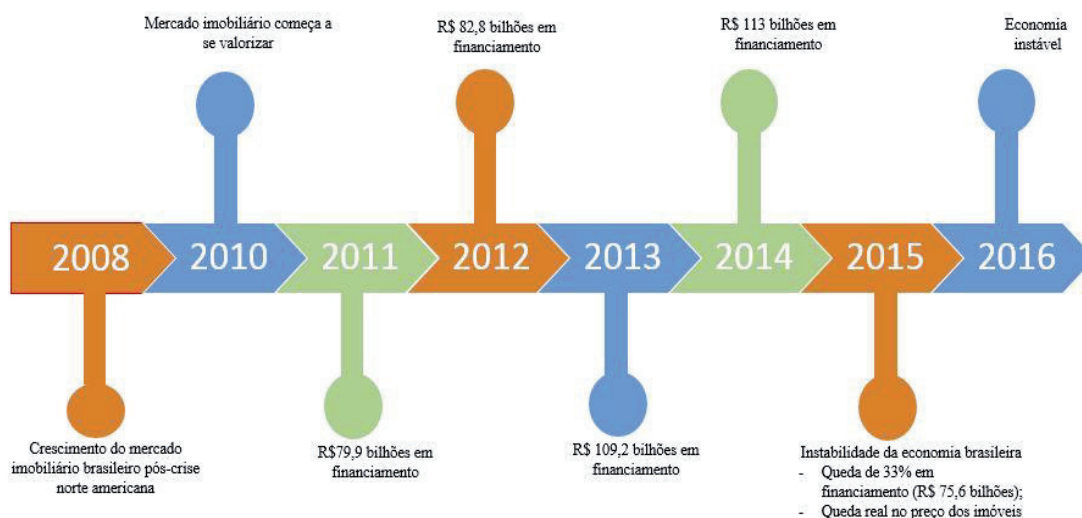
2008, agindo negativamente em todo o mundo, o Brasil começou a dar sinais de prosperidade e o mercado imobiliário se beneficiou desse momento pós-crise. A estabilidade e o fortalecimento da economia brasileira, bem como o índice de desemprego baixo e o aumento da renda do consumidor, garantiam condições de investimentos em imóveis. Segundo o Banco de Compensações Internacionais (2016), a valorização imobiliária no Brasil, no período pós-crise de 2008, foi de 121%, nos cinco anos seguintes ao período pós-crise, ficando a valorização anual em 20%. Essa valorização pressionou a demanda para cima, fazendo com que houvesse uma hipervalorização nos preços dos imóveis, cerca de 26%. Com esse quadro da economia favorável, a liberação do crédito imobiliário continuou em expansão e em 2012 houve mais incrementos no financiamento. Nos anos de 2012/2013, os números tiveram um aumento de 3,6% sobre 2011.

A partir de 2013 a economia começa a desaquecer. 2014 ano de copa do mundo, Brasil país sede, ocorreram muitas obras de infraestrutura, alta valorização de imóveis em de bairros próximos aos estádios, e a desaceleração na construção de imóveis para se adequar à demanda, encerrava o ano de 2014 com um aumento não muito significativo, em torno de 1,6% sobre os

índices de 2013, e o aumento no volume de financiamento também já era mais moderado. Até aí já se somava um aumento de 800% no período entre 2008 a 2014, segundo a Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (2016). Entre 2015 e 2016, com a economia brasileira já enfraquecida e as incertezas políticas, o mercado imobiliário sofre com as instabilidades. Juros altos e créditos escassos, já não havia grande procura pelo crédito imobiliário, que aliado ao quadro negativo da economia, ainda teve que suportar as mudanças nas regras de financiamento, onde o limite para aquisição de imóveis usados passaria de 80% para 50%, obrigando o consumidor a dar uma entrada maior. Nesse período, o mercado apresentava uma queda de 33%, sendo

financiadas apenas 342 mil unidades. Com uma queda no valor real do imóvel, ficando abaixo da inflação registrada no período, as incorporadoras tiveram que se adequar ao novo quadro econômico, oferecendo mais descontos e menos lançamentos. A economia brasileira encontra-se bastante instável e com um quadro ainda adverso a curto prazo, o que influencia negativamente o mercado imobiliário que depende da melhoria no cenário político-econômico para a sua retomada. Essa dinâmica funciona como um termômetro para o setor se projetar nos próximos anos. A tendência é que o mercado imobiliário apresente uma melhora após as eleições, onde se espera um ajuste na economia a partir de um novo governo – Figura 2.

Figura 2: Variação nos financiamentos de imóveis no Brasil



Fonte: <https://revista.zapimoveis.com.br/confira-uma-linha-do-tempo-sobre-a-venda-de-imoveis-no-brasil/>

### *O que é Property Management*

A gestão imobiliária é a administração de imóveis residenciais, comerciais e industriais, incluindo apartamentos, moradias isoladas, unidades de condomínio e centros comerciais. O gerenciamento de propriedades, o Property Management, tipicamente envolve o gerenciamento de propriedades pertencentes a outra parte ou entidade. O gerente da propriedade age em nome do proprietário para preservar o valor do imóvel ao gerar renda.

Alguns corretores imobiliários também operam como gerentes de propriedade. Por exemplo, um corretor em uma cidade turística pode fornecer serviços de agente comprador e vendedor, bem como serviços de gerenciamento de propriedades. Quando este é o caso, o corretor imobiliário também lista, mostra e aluga (aluguel de férias). Os gerentes de propriedade ajudam os proprietários a criar orçamentos, anunciar propriedades de aluguel, qualificar os inquilinos, cobrar aluguel, cumprir com as leis locais do proprietário do arrendador-inquilino do imóvel e manter as propriedades. A manutenção preventiva, a limpeza interior e exterior e a construção são abrangidas pelas responsabilidades da empresa de gestão de imóveis. Os proprietários pagam aos administradores de imóveis uma taxa ou uma porcentagem do

aluguel gerado por uma propriedade enquanto estiver sendo administrado.

### *Razões para se contratar um Gerente de Propriedades.*

Qualquer profissional imobiliário sabe os benefícios de investir em propriedades e principalmente em propriedades comerciais, como essas propriedades são negócios melhores do que imóveis residenciais. Os proprietários de imóveis comerciais adoram o fluxo de caixa adicional, as economias de escala benéficas, o campo de atuação relativamente aberto e o maior retorno dos imóveis comerciais. Os gerentes de propriedade oferecem uma solução ideal para investidores que não moram perto de suas propriedades de aluguel ou simplesmente não gostam de lidar com inquilinos. Há muitos investidores imobiliários que não desejam participar ativamente do investimento, especialmente investidores imobiliários institucionais. Os proprietários contratam gerentes de imóveis por vários motivos. Alguns proprietários podem ter muitas propriedades de aluguel em suas carteiras, mas não têm tempo ou experiência para manter as propriedades e lidar com inquilinos. Alguns proprietários têm interesse em possuir propriedades de aluguel e ganhar lucros com eles apenas. Quando este é o caso, eles contratam

gerentes de imóveis profissionais. Os proprietários ausentes também usam serviços de gerenciamento de propriedades. O gerente da propriedade atua em nome do proprietário para preservar o valor da propriedade enquanto gera renda. Proprietários de imóveis que participam de programas de habitação acessível às vezes fazem uso de serviços de gerenciamento de propriedades. Isso ocorre porque a participação em tais programas requer conhecimento de diretrizes federais que alguns donos não possuem, mesmo que desejem colher os benefícios de programas de habitação a preços acessíveis. Quando este é o caso, esses proprietários contratam empresas de gestão de imóveis com os conhecimentos adequados.

#### *Credenciais para o gerenciamento de propriedades*

Os requisitos para o licenciamento de gerenciamento de propriedades variam entre os estados. A maioria dos estados exige que as empresas de gerenciamento de propriedades sejam licenciadas pelo conselho imobiliário local. A posse de uma licença de corretor imobiliário permite que os gerentes de imóveis listem as propriedades de aluguel no serviço de listagem múltipla (MLS) e comercializem as propriedades por métodos padrão de marketing imobiliário. A detenção de uma

carteira de corretor de imóveis também permite que a empresa de gerenciamento de propriedades coloque uma caixa de segurança do imóvel na porta de uma propriedade para que outros agentes licenciados possam mostrar a propriedade. Estados como Delaware, Flórida e Illinois (nos Estados Unidos da América do Norte) exigem que as empresas de gerenciamento de propriedades forneçam serviços de gerenciamento no local para comunidades de condomínios para manter licenças de gerenciamento comunitário.

#### **Mobilidade corporativa – realidade na gestão de *Facilities***

Entende-se que mobilidade é muito mais que tecnologia, é como pessoas, processos e tecnologia se interagem para fazer o trabalho melhor. Considerando que a solução de mobilidade deveria ser de acesso apropriado independentemente de local, hora do dia ou dispositivo. Ter soluções com custo efetivo que melhorem a eficiência dos processos para alcançar os objetivos estabelecidos de melhoria da satisfação dos clientes e redução de custos operacionais (Martins, José Jairo Santos - sócio diretor da Móbile Telemática Ltda. e Vice Presidente Executivo da SUCESU SP). As tecnologias de mobilidade, das quais se destacam a telefonia celular, notebooks, smartphone, dispositivos e redes

Wi-Fi e sistemas de radiocomunicação pessoal, já fazem parte do dia-a-dia das empresas brasileiras e a tendência é que um maior número de empresas busque na mobilidade o diferencial competitivo para os seus negócios. Essa mobilidade tem sido utilizada na Gestão de *Facilities* para aliar as tecnologias ao processo das equipes em campo, agilizando os serviços de mão de obra, onde o seu uso já virou ferramenta de trabalho. O negócio é tirar o máximo de proveito dessas novas formas de comunicação para se modernizar e se destacar.

#### *Soluções para Corretores de Imóveis e Gerentes de Facilities.*

Já existe no mercado diversos tipos de aplicativos para atendimento ao mercado imobiliário, com foco na compra e venda de imóveis, reunindo todas as informações necessárias em um só lugar. Além disso, os dados dos clientes também podem ser acessados de modo rápido e prático. Vistorias em empreendimentos completos, minimiza os erros no momento da entrega das chaves para os clientes. Parece cada vez menos provável conseguir gerenciar um negócio sem o suporte de aplicativos ou softwares. A era da tecnologia funcional alterou a organização do trabalho como um todo. Segundo lista elaborada pelo serviço Zapier, um agregador de aplicativos que

permite o controle e acompanhamento simultâneo, divulgou recentemente uma lista na qual elenca os apps mais usados pelos consumidores ligados ao mercado imobiliário no ano de 2017:

- Catálogo de produtos: Disponibiliza aos vendedores um catálogo com fotos, vídeos, ofertas e maiores detalhes da sua linha de produtos.
- Solicitação de Compras: Agilize a solicitação de compras de materiais através do app apresentando detalhes de cada solicitação como valor, solicitante, fornecedor, etc.
- Vistoria Entrega de Chaves: Padronize o processo de entrega de chaves através da aplicação correta do checklist de verificação e aceite dos proprietários do imóvel.
- Catálogo de Imóveis: Entregue aos corretores um catálogo de imóveis com lançamentos imobiliários, fotos, vídeos e demais informações.
- Captação de Imóveis: Padronize e simplifique o trabalho do corretor no momento de registrar as centenas de informações captadas durante o registro de um imóvel.
- Coleta e Entrega de documentos: Agilize o processo de coleta e entregas de documentos entre empresas e escritórios de

contabilidade com assinatura eletrônica do recebedor.

Muitos outros segmentos atrelados à gestão de *facilities*, podem ser beneficiados com os apps: gestão e manutenção de condomínios, gerenciamento de imobiliárias e equipes de corretores, além de aplicativos de cobrança e muito mais.

### Considerações Finais

A inovação não é apenas um tema importante por causa do aumento da concorrência entre os prestadores de serviços, é também cada vez mais uma exigência dos clientes.

Quando se avalia o impacto da transformação digital em serviços ou negócios tradicionais, percebe-se o quanto necessário é a adaptação às novas tecnologias. Hoje, não é preciso somente desenvolver um bom produto, ou criar ótimas estratégias de venda ou até mesmo um bom serviço de suporte técnico. O relacionamento do consumidor com as empresas mudou, assim como mudou o que ele espera de um produto ou serviço.

É importante destacar o seguinte: a transformação digital trouxe mudanças não só para as empresas, mas principalmente, para os usuários. Os clientes, sejam compradores, locatários ou proprietários, são o propósito de um negócio e qualquer imobiliária que não leve isso em

consideração, não pode se considerar digitalmente atual e relevante.

Quando se trata do setor imobiliário e o impacto de novas tecnologias digitais ao seu formato de trabalho, observa-se o quanto diferente está o segmento e o quanto transformador foram os últimos anos. Aquela burocracia de ir à imobiliária, ligar para o corretor, buscar documentação do fiador, entre outras, está cada vez mais obsoleta com o surgimento de serviços online de listagem de imóveis e apps de locação.

Mas a revolução não está ocorrendo apenas no relacionamento entre imobiliária/corretor, mas também na transformação das operações. Procedimentos como vistoria, captação, cadastro de imóveis, fotos e checklists, manutenção e gerenciamento já podem ser realizados por meio de aplicativos no smartphone ou tablet.

O mercado, tanto de imobiliárias quanto de construtoras e incorporadoras, tem adotado cada vez mais soluções para otimizar e turbinar a rotina de trabalho. Há de lembrar que, por mais que as pessoas estejam conectadas o tempo todo, isso não significa que estejam disponíveis para atender o telefone ou mesmo para agendar uma visita ou preocupada na infraestrutura do imóvel. Na verdade, os aplicativos são a própria essência da transformação digital,

funcionando praticamente como extensões do corpo e ajudando o indivíduo a estar em vários lugares ao mesmo tempo. Já se sabe que o mínimo que os clientes esperam é agilidade, flexibilidade de atendimento e qualidade na comunicação. Cada setor responsável por uma parte do processo, deve estar atento às ferramentas que irão auxiliar o trabalho. O objetivo é trazer melhores resultados, com esforços e investimentos cada vez menores. Daí a gestão de *facilities* vem apoiar as atividades secundárias da imobiliária trazendo maiores resultados ao fim principal.

Já existem em funcionamento no mercado os apps em *facilities*. O mercado da mobilidade na gestão de *facilities* está em franca ascensão, e empresas de desenvolvimento de softwares podem encontrar um ambiente fértil para conseguir novos clientes em busca de aplicativos que possam trazer mais produtividade e reduzir custos operacionais. Um aplicativo mobile que tem a dupla função de automatizar processos em serviços e poder ser acessado a qualquer hora e lugar tanto pela equipe na linha de frente quanto pelos supervisores.

Os benefícios são inúmeros, como:

- Acesso em tempo real da localização dos funcionários: Realocação de um time para outro lugar na mesma hora ou agendar esse movimento para mais tarde. Um app pode fazer isso

acontecer apenas com simples toques na tela.

- Maior produtividade em menos tempo: com menos tempo ocioso entre tarefas e uma comunicação mais eficiente entre colegas, os custos são reduzidos ao mesmo tempo que o desempenho melhora;
- Respostas mais rápidas para demandas: um bom aplicativo para gestão de *facilities* ajudar os gerentes e as equipes a reagirem rapidamente aos propósitos dos clientes, prover acesso instantâneo a dados e até a compartilhar informações;
- Racionalização de operações diárias: melhorias na operacionalização de rotina reduzem custos excessivos com manutenção. Racionalizar e automatizar procedimentos é uma excelente forma de administrar as finanças e o tempo gasto com a execução dos serviços.

Com o uso de aplicativos mobile empresarias, as companhias de *facilities* podem completar seus trabalhos de maneira mais eficiente e efetiva. Gerentes e supervisores precisam estar sempre em dia com as demandas de um ambiente de trabalho em constante mudança, racionalizando e orientando atividades diárias. Companhias de *facilities* de todos os portes podem conseguir inúmeras

vantagens com a implantação dessa tecnologia, como o fácil acesso a importantes informações diretamente do campo, envio de notificações, mapeamento de locais, agendamento de tarefas, entre tantas outras.

“O ponto inicial da gestão não é no chão da fábrica ou no escritório: você começa fazendo a gestão de si mesmo, descobrindo seus pontos fortes, colocando-se onde suas forças podem produzir resultados, assegurando-se em dar o exemplo certo – o que é basicamente, o propósito da ética – e colocando as pessoas da sua equipe no lugar certo.”

Peter Drucker, pai da administração moderna.

## Referências

- ALGARTE, W.; QUINTANILHA. **A história da qualidade e o programa brasileiro de qualidade e produtividade**, 2000. Disponível em: <http://www.revistainfra.com.br/Textos/18362/Facilities-Management-Conhecendo-as-origens-para-desbravar-o-futuro>. Acesso em 10 ago 2018.
- BARTON. **Projetos Urbanos: Dimensões verdes**. 1995.
- BITNER, M. J.; HUBBERT, A. R. **Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality**. Em *Service Quality: new directions in theory and practice*, Roland T. Rust and Richard L. Oliver (Ed.). P. 72-94. Londres: Sage, 1994.
- CUSHMAN E WAKEFIELD (equipe). **Gerenciamento de Facilities**. Disponível em: <http://www.cushmanwakefield.com.br/pt/services/facilities-management>. Acesso em 18 ago 2018.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. UCS, 1999. Disponível em: [http://ucs.br/etc/revistas/index.php/conjectura/article/viewFile/2515/pdf\\_251](http://ucs.br/etc/revistas/index.php/conjectura/article/viewFile/2515/pdf_251). Acesso em 20 jun 2018.
- HODGE, Anthony e Gales. **Organization Theory: A Strategic Approach**. 6th Edition, 1996. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v17nspe/v17nspea05.pdf>. Acesso em 15 jul 2018.
- HUY, Q. & H. MINTZBERG. **The rhythm of change**. MIT Sloan Management Review, 2003: 44(4). Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/1CCF/20090724143803.pdf>. Acesso em 20 jul 2018.
- INVESTOPEDIA. **Gestão de Propriedade**. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/p/property-management.asp>. Acesso em 12 jun 2018.
- MARINS, Raphael. **Faciliteis: A evolução de uma nova atividade no mundo corporativo**. Projeto a vez do Mestre, 2010.
- McCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.



MONTEIRO, Lobato. **O Presidente Negro**. São Paulo: editora Brasiliense, 1979 – 13ª Edição, 1926.

OLIVER, R. L. **A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts**. P. 65-85. In: *Advances in services marketing and management: research and practice*, Vol. 2. Teresa A. Swartz, David E. Bowen, Stephen W. Brown. Greenwich: Jai Press, 1993.

PIERSCHKE, Barbara; HERAUSGEBER, Schulte. **Facilities Management Gebundenes**. Buch: 1997.

QUINELLO, Robson; NICOLETTI, José Roberto. **Gestão de Facilities**. Novatec, 2006.

REVISTA ZAP IMÓVEIS. **Mercado imobiliário brasileiro vive incerteza da economia, mas existe perspectivas de melhoras**. Disponível em: <https://revista.zapimoveis.com.br/confira-uma-linha-do-tempo-sobre-a-venda-de-imoveis-no-brasil/>. Acesso em 13 set 2018.

UMOV.ME – TRANSFORM YOUR BUSINESS. **Gestão de Facilities: O que é e como funcionar?** Disponível em: <https://www.umov.me/gestao-de-facilities/>. Acesso em 14 jul 2018.

WIKIPÉDIA – A ENCICLOPÉDIA LIVRE. **Gestão de facilidade**. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o\\_de\\_facilidades](https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_de_facilidades). Acesso em 14 jul 2018.