

Facility Management: Mercado e Tendências na Alemanha

Resumo

O tema deste estudo é a utilização do *Facility Management* (FM) no setor imobiliário da Alemanha. O objetivo principal foi descrever evolução do FM, a sua utilização atual e as tendências do mercado alemão. Esse serviço consiste na terceirização de serviços secundários de empresas e é utilizado, principalmente, em empresas que possuem grandes partes do seu patrimônio composto de imóveis. Através da pesquisa realizada em estudos e publicações sobre o mercado alemão, não foi possível determinar um valor exato do tamanho do mercado, contudo, diferentes estimativas apontam que este totalize uma soma que varia entre €22,5 e €54,51 bilhões. O crescimento do setor tem apresentado índices gerais entre 2 e 3% anuais, fazendo com que as empresas de FM estejam na busca de novas oportunidades de aumentar seus ganhos. Enquanto isso, empresas prestadoras de FM completo vêm registrando um crescimento no setor a índices de 12% ao ano. Contudo, a tendência é que o mercado continue crescendo a índices baixos, devido ao aumento na concorrência. Percebeu-se, ainda uma tendência que caracteriza o prestador desses serviços que, cada vez mais, presta o serviço de FM completo ou de “uma mão” – que realiza todos os serviços de FM –, diminuindo, dessa forma, a quantidade de contratos terceirizados, aumentando a flexibilidade e reduzindo esforços de controle e administração de contratos.

1 INTRODUÇÃO

O termo *Facility Management* (FM) também pode ser encontrado na literatura como *Facilities Management*. Essa ferramenta é conhecida no processo empresarial imobiliário há aproximadamente 25 anos e teve seu desenvolvimento inicial nos Estados Unidos (EUA). Nos últimos anos o FM tem se tornado mais conhecido entre consultores e empresas (SCHULTE; PIERSCHKE, 2000).

O mercado imobiliário é grande e, basicamente, é subdividido entre imóveis residenciais e comerciais. Durante o tempo de exploração 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, iniciou-se a busca pela otimização destes custos. A solução encontrada deu origem ao que se chama de *Facility Management* (FM).

Atualmente, as empresas de grande porte do setor de construção civil, informática, etc. são as principais usuárias de serviços de FM principalmente na Europa, América do Norte e grande parte da Ásia, onde o FM é mais conhecido. No entanto, esse serviço, praticamente só é 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 este continua no seu estágio inicial.

O tema deste estudo é: o desenvolvimento do Facility Management na Alemanha.

Dessa forma, o objetivo principal da presente pesquisa consiste em descrever evolução do Facility Management na Alemanha. De uma forma mais específica, descreve-se a utilização e as tendências futuras no mercado da Alemanha.

2 METODOLOGIA

Vergara (1997) divide as pesquisas em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto

aos meios. Dessa forma, o presente estudo caracteriza-se descritivo quanto aos fins e estudo de caso quanto aos meios.

A característica de estudo descritivo decorre da intenção e expor características de uma população ou de um fenômeno, sem o compromisso de explicá-lo, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 1997).

Já, a caracterização de estudo de caso provém da sua concentração em um objeto específico, o que permite que pesquisador chegue a uma análise mais concentrada. Por outro lado, isso impede a generalização das conclusões (GIL, 1996).

Os dados são provenientes de diversos estudos e publicações na Alemanha e em outros países, os quais permitem delinear o desenvolvimento do mercado alemão, sua estrutura atual e, também, fazer algumas inferências sobre tendências futuras.

3 FACILITY MANAGEMENT (FM)

O *Facility Management* foi utilizado a primeira vez nos EUA no final dos anos 70 e início dos anos 80 na exploração de edificações. A primeira conferência sobre os efeitos da utilização de *Facilities* para o aumento de produtividade foi realizada nos EUA em 1978 (MAY; ESCHENBAUM; BREITENSTEIN, 1998). E depois de 5 anos o *Facility Management Institute* definiu o conceito: “*Facility Management is the practice of coordinating the physical workplace with the people and work of the organization, integrating the principles of business administration, architecture, and the behavioral and engineering sciences.*” (LIBRARY OF CONGRESS, 1983 apud KAHLEN, 2001).

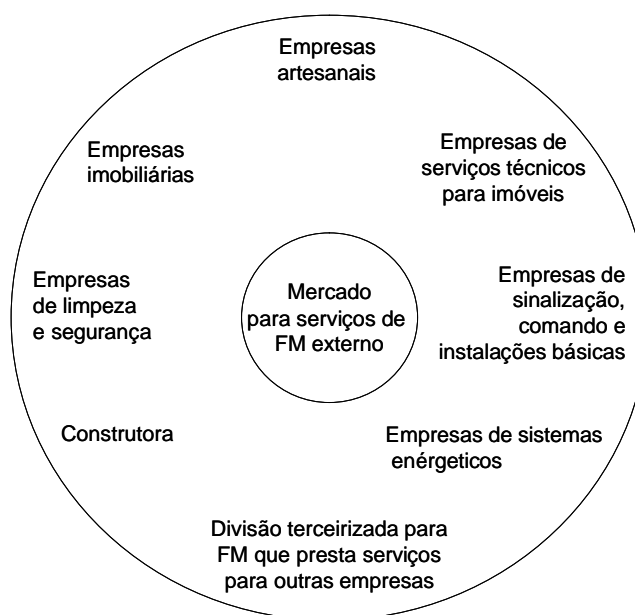


Figura 1 – Origem de ramo dos provedores de serviços
Fonte: adaptado de Burr (2003)

Assim, o FM se constituiu como uma abordagem dos aspectos de campo de trabalho (*workplace*), das pessoas trabalhando (*people*) e da organização do trabalho (*work*) (SCHULTE; PIERSCHKE, 2000). Esta definição foi publicada pelo *International Facility Management Association* – IFMA – no “*The IFMA Report # 1*” (IFMA, 1984).

Na Alemanha, a pesquisa sobre este assunto se iniciou no final dos anos 80 quando se iniciou a sua utilização na fase de exploração de edifícios. A associação alemã de FM (*Deutscher Verband für Facility Management e.V.* – GEFMA) publicou em 1996 a norma número 100, que define FM como observação, análise e otimização de todos os processos nos

quais existam custos relevantes que não fazem parte do negócio principal que envolva edifícios e objetos arquitetônicos de outros tipos ou empresas (MAY, 2004).

A partir dessa definição muitas empresas no mundo passaram a se considerar parte do FM. Isso fez com que o campo de ação do FM se tornasse muito complexo, uma vez que a área de atuação é universal e o potencial do mercado é muito grande (IIFM, 2004). Na figura 1 apresenta-se a origem do ramo dos prestadores desse serviço. As dimensões de FM formam o aspecto central das considerações a seguir.

3.1. Dimensões

O *Facility Management* para ser eficiente deve identificar todos os custos – manutenção, custos operacionais, etc. – de todo o ciclo de vida do imóvel. Adicionalmente, se possível, deve-se levantar e analisar todas as informações imobiliárias e específicas da utilização do imóvel além de acompanhar toda a execução e os resultados do trabalho do FM, de forma que se torne possível a avaliação de sua eficácia.

Um dos enfoques do FM consiste na observação do ciclo de vida, que se inicia com o desenvolvimento do projeto e termina a sua destruição. Na fase do planejamento do imóvel é possível influenciar mais facilmente os custos de exploração. Já na fase de utilização isto é somente pode ser feito em pequenas proporções ou com grandes gastos, pois implica na perda de parte dos valores iniciais do investimento e na necessidade de novos investimentos. As possibilidades de influenciar estes custos são apresentadas na Figura 2.

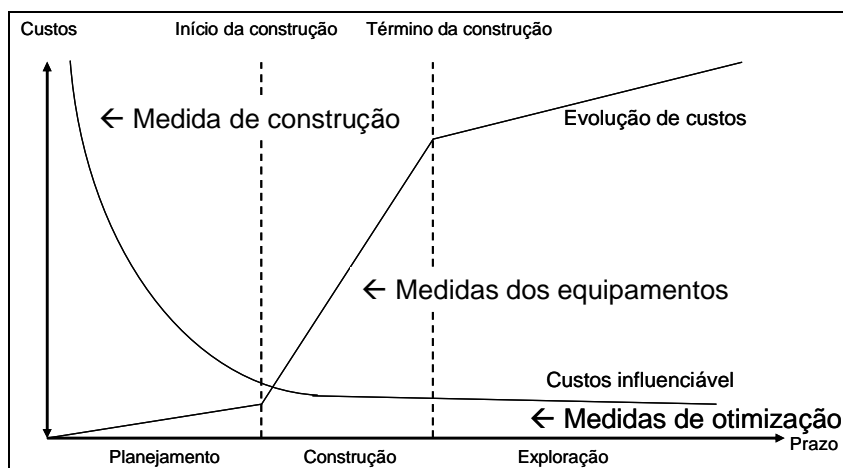


Figura 2 – Influência dos custos
Fonte: Adaptado de Amelung (1996)

No estudo da Helbling Management Consulting GmbH (2000), constatou-se que os custos operacionais e de manutenção ultrapassam os custos de construção após 7 anos e em média totalizam 85% dos custos totais de um imóvel que ocorrem após a sua construção (Figura 3).

Outro enfoque do FM consiste na identificação de custos invisíveis, que são custos não detectáveis durante o ciclo de vida, e somente o são no momento que ocorrem. Geralmente, são decorrentes de fatores como: efeitos climáticos, acidentes, falhas, danos involuntários entre outros.

As decisões que envolvem esse aspecto no FM necessitam de dados exatos e extensos sobre o imóvel, o que a longo prazo possibilita estimativas sobre estes custos. O levantamento dessas informações é mais um dos serviços inclusos no próprio FM. Contudo, o custo dessa coleta de dados traz novos custos e pode ultrapassar os benefícios por eles gerados.

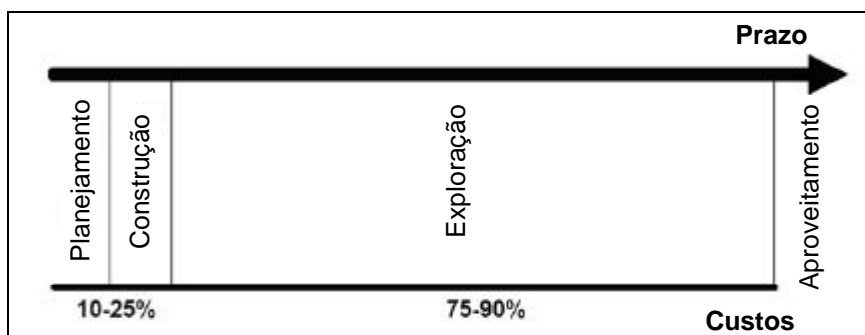


Figura 3 – Desenvolvimento de custos sobre o ciclo de vida do imóvel
Fonte: Adaptado de Kübler (2001)

No início de um projeto de FM podem-se diferenciar os dados totalmente necessários dos menos necessários. A inobservância desses detalhes conduz a um aumento nos custos, como se pode observar na figura 4.

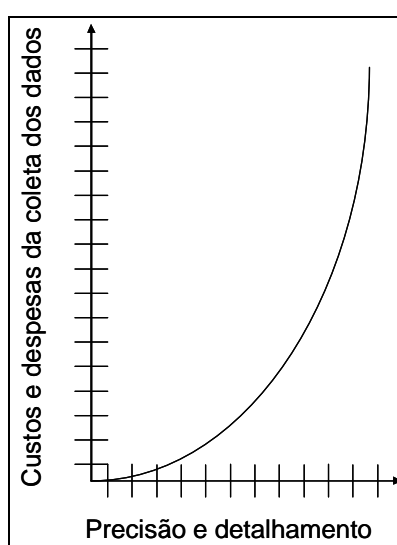


Figura 4 – Gráfica do custo versus exatidão dos dados
Fonte: Braun, Osterle e Haller, 1996.

Esses dados devem ser mantidos historicamente de forma que conservem a informação com qualidade no tempo. Segundo Nävy (2002), o objetivo está na identificação e coleta de todos os custos, junto com os quais as informações sobre os recursos e seu racionamento estarão à disposição da administração da organização. Com estas informações existe a possibilidade de se reduzir o tempo da geração de informações que no caso de uma emergência possibilita reações mais rápidas.

O terceiro enfoque do FM diz respeito à totalidade das informações. No passado as informações sobre os recursos eram colecionadas em departamentos isolados. Já o FM armazena estas informações em um único lugar que se situa em um nível acima dos departamentos, de forma que a informação esteja acessível a todas as divisões (NÄVY, 2002). Desse modo, o FM não observa recursos isoladamente dos processos, se posicionando como centralizador de todas as informações de todos os departamentos, conforme a figura 5.

O FM representa um princípio que implica uma visualização periódica e funcional, que sobrepõem o objeto e a fase de desenvolvimento do empreendimento e a otimização do processo (GRABATIN; EHRENHEIM; HEß, 2002). Segundo Nävy (2002), a complexidade dos recursos, o longo período do ciclo de vida e a importância da quantificação dos custos, implica em tarefas múltiplas e muito diferenciadas dentro do FM.

Nävy (2002) ainda menciona a visão técnica junto à visão administrativa que

possibilita a visão total do FM. Existem diferentes visões entre o edifício técnico, o edifício infra-estrutural e o edifício administrativo (Heß, 2002). Uma forma de administração de imóveis limita o FM à fase de exploração. Porém, isso consiste somente numa aplicação parcial do FM, uma vez que além do nível operacional este pode ser aplicado, também, no nível estratégico.

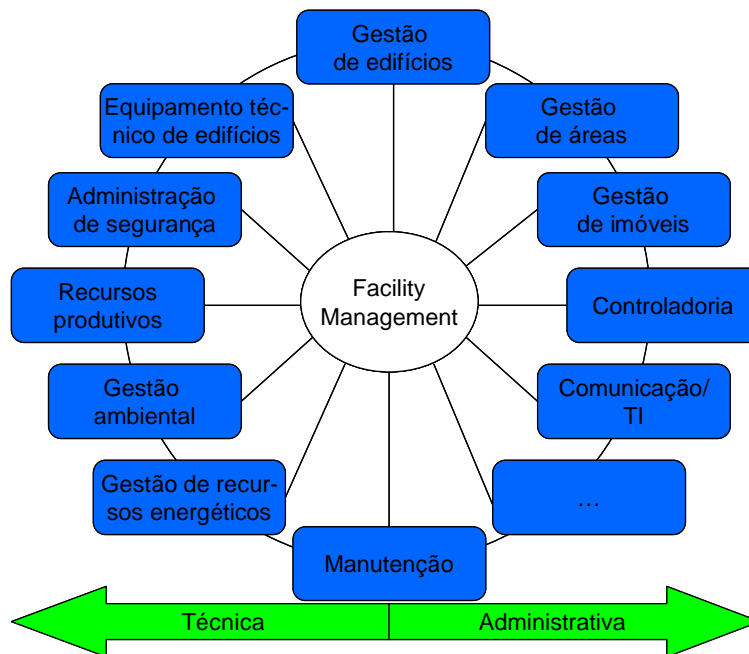


Figura 5 – Estrutura do FM
Fonte: Nävy (2002, p. 4)

3.2 Níveis de Facility Management

A partir da definição da GEFMA (MAY, 2004) a Associação Alemã de Produtores de Máquinas e Equipamentos (*Verband Deutscher Maschinen und Anlagenhersteller – VDMA*) dividiu o FM em dois níveis: nível operacional e nível estratégico, como se pode observar na figura 6.

O nível estratégico se preocupa com o desenvolvimento no longo prazo, com a necessidade de área, da administração de contratos, a comercialização e o desenvolvimento de custos, além do apoio ao negócio principal por meio da assistência com ferramentas convenientes.

Os três pilares da administração de imóveis descrevem o nível operacional subdividido em planejamento, construção, exploração e destruição.

Os conceitos internos do FM não são novos, mas sim a sua filosofia de racionamento dos custos dos imóveis em relação ao seu ciclo de vida total é que é nova (HELBLING MANAGEMENT CONSULTING GMBH, 2000). Algumas das características dessa nova filosofia são:

- a utilização eficiente de custos e potencial de racionalização;
- serviços de inovação;
- otimização e inovação dos processos;
- a criação de uma organização eficiente; e
- melhoramento da qualidade da utilização e da produtividade do trabalho.

Nível	Planejamento de novos edifícios conforme as regras de FM		Direção FM		
			Consultoria de FM	Sistema de informação (CAFM)	
Nível estratégico			<div>Gestão do edifício conforme VDMA 24 196</div> <div>Planejamento, organização e controle Em colaboração com a realização</div>		
Nível operacional			<div>Gestão do edifício conforme VDMA-AIG Nº 12</div> <div>técnico Infra-estrutural administrativo</div>		
	Concepção planejamento	Construção	Exploração		Destruição

Figura 6 – Níveis de *Facility Management*.
Fonte: Adaptado de Harting (2002).

Observando-se estes cinco pontos pode-se afirmar que o FM é uma tarefa da administração estratégica que pode ser entendida como a prestação de serviço operacional. Com isto, constitui-se uma situação de ganho para o fornecedor e para os clientes, pois os dois podem realizar seus potenciais econômicos principais.

3.3 O mercado de Facility Management

Estima-se que os mercados de FM são muitos divergentes. Na metade dos anos 90 Schneider (1996) mensurou o potencial do mercado em pelo menos €31 bilhões e que são efetivamente eram explorados somente 35%.

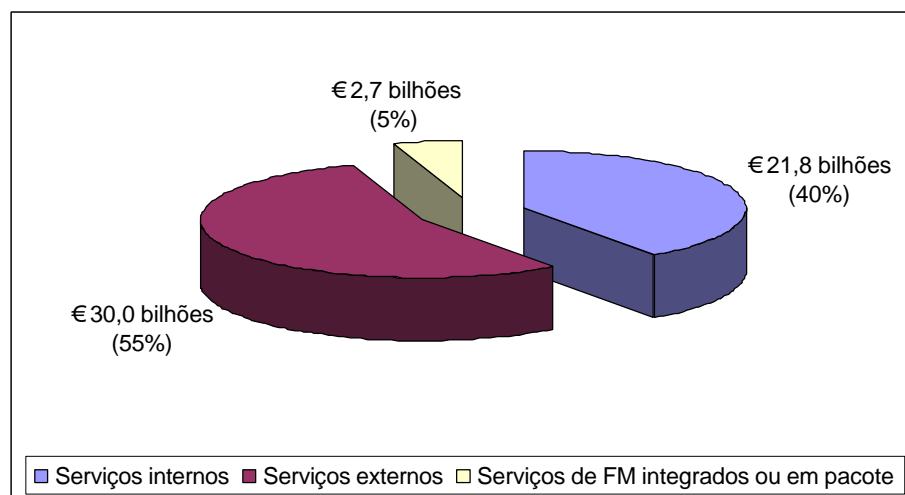


Figura 7 – Serviços totais de FM na Alemanha
Fonte: Adaptado de Interconnection (2004)

Já os autores Frutig e Reiblich (1995), têm estimado o mercado num volume entre € 22,5 e € 25 bilhões. Estudos mais recentes, da Helbling Management Consulting GmbH (2000), mostram que no ano de 1999 este pode ter sido de até €51 bilhões. Um estudo da Interconnection (2004) identifica um volume de mercado de €54,51 bilhões para o ano de 2004. Estimou-se, ainda, que até 2005 o mercado poderia crescer mais 4%.

Burr (*apud* Staudt; Kriegesmann; Thomzik, 1999) estimou que o valor total de

imóveis comerciais seja de €1,362 trilhões e que a metade são gastos totais de exploração (que seja 2 a 3%). Baseado nos imóveis comerciais, o mercado total pode totalizar um valor entre €28 e €41 bilhões (BURR, 2003). Contudo, o próprio Burr (2003) acredita que este seja no máximo de €26 bilhões.

Geralmente, subdivide-se o mercado total da prestação de serviços de FM em serviços internos, externos, prestados de forma integrada ou em pacotes. A subdivisão dos potenciais é apresentada na Figura 7.

No entanto, os dados das prestações de serviços internos do mercado de FM não são exatos sendo que os volumes apresentados são aproximados. Os serviços externos totalizam cerca de €30 bilhões (INTERCONNECTION, 2004). O Helbling Management Consulting GmbH (2000), Roland Berger Strategy Consultants GmbH (IKB; BERGER; GEFMA, 2003) e IKB Deutsche Industriebank AG (IKB; BERGER; GEFMA, 2003) distribuem o restante do mercado, conforme apresentado na Figura 8. Apesar das diferenças, nos números absolutos as diferenças percentuais dos quatro estudos são aproximadas, o que mostra que os prognósticos foram bem elaborados.

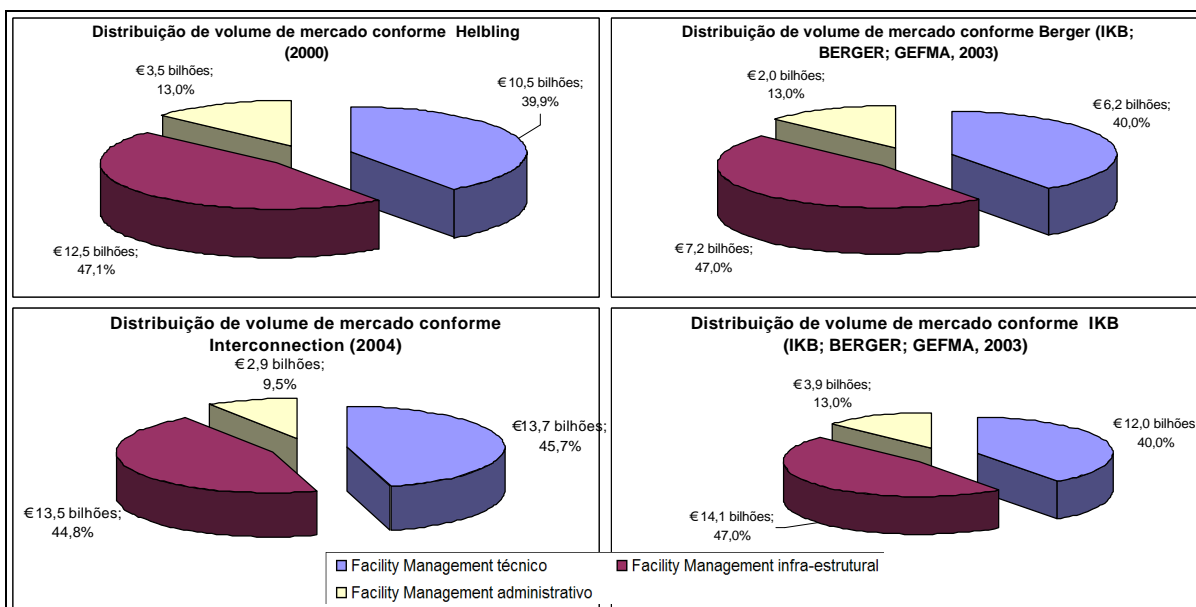


Figura 8 – Distribuição de volume de mercado

Os campos importantes no FM dentro da parte infra-estrutural são os serviços de limpeza (€6,5 bilhões), o *catering* (cerca de €2 bilhões) e as prestações de serviços de segurança (€2 bilhões). Na parte do mercado de limpeza de edifícios, o MSI Marketing Research for Industrie Ltd. (2002), estimou um crescimento de 2% anuais até 2006.

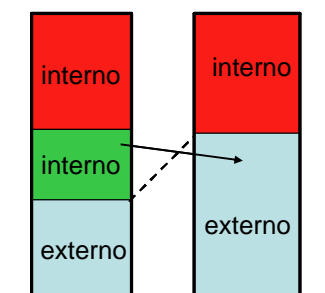


Figura 9 – Mudança entre serviços internos e externos
Fonte: Helbling Management Consulting GmbH, 2000

Durante a construção dos edifícios e durante a reforma dos objetos existentes, o volume de serviço crescerá €40 bilhões (HELBLING MANAGEMENT CONSULTING

GMBH, 2000) Por outro lado, o desenvolvimento será atenuado pela automatização, economia dos custos, otimização de serviço e efeitos de sinergia.

Assim, o volume de serviços se mantém igual, porém com uma transposição entre os serviços internos e externos (HELBLING MANAGEMENT CONSULTING GMBH, 2000) conforme a figura 9. Os observadores do Mercado de Lünendonk GmbH (2004) viam para o ano de 2005 um crescimento de volume de vendas do mercado de FM numa média de 8,6%. Para os anos seguintes estimou-se aumentos a taxas de 8,3%.

Já o estudo de MSI Marketing Research for Industrie Ltd (2004) aponta apenas para um crescimento do mercado total num patamar entre 2 e 3%. Ainda, nos serviços integrados espera-se um crescimento 12% anuais. Esta tendência é compartilhada no estudo da IKB Deutsche Industriebank, Roland Berger e GEFMA onde prognosticam um crescimento entre 10 e 15% anuais (IKB; BERGER; GEFMA, 2003). Há uma expectativa de crescimento da concorrência no mercado de FM decorrente da entrada de novas empresas no mercado.

Esse desenvolvimento demonstrado no mercado de FM dependente de várias tendências que podem se desenvolver diferentemente no decorrer do tempo.

3.4 Tendências no mercado de *Facility Management*

Em tempos de economia fraca os imóveis de municípios, estados, do país e das empresas movem os interesses dos proprietários e administradores com questões relacionadas à lucratividade, ao aproveitamento das áreas e imóveis, à identificação e ao conhecimento dos custos operacionais, ao conhecimento sobre as áreas utilizadas e sobre a satisfação do serviço do locador ou explorador do imóvel em valores atuais do mercado e venais dos imóveis.

Algumas tendências no mercado de FM como um todo, envolvem a preocupação dos fornecedores em se antecipar às exigências futuras dos clientes. Esse ponto, que está se constituindo na tarefa da administração consiste em determinar o desenvolvimento do mercado futuro. O estudo da Helbling Management Consulting GmbH (2000) mostra algumas grandes tendências, dentre as quais se podem citar:

- imóvel como valoroso fator de custos e recursos;
- otimização dos processos e respectivamente aceleração da produtividade dos funcionários; e
- concentração nos negócios principais e na terceirização de funções secundárias.

3.4.1 Imóvel como valoroso fator de custos e recursos

Nas empresas e nos municípios um imóvel sempre está ligado a muito capital (SCHULTE; HUPACH, 2000) e, ao mesmo tempo, gera altos custos, tornando-se grande fonte de preocupações. Pouco tempo atrás se formou um novo pensamento sobre custos tanto na criação como na utilização de imóveis pelos seus exploradores e proprietários.

Mesmo que se saiba que 70 até 90% dos custos totais do imóvel resultam durante da fase de exploração, sendo que, geralmente, nos primeiros sete anos de utilização, os custos de operação e de manutenção já ultrapassaram os custos de fabricação (HELBLING MANAGEMENT CONSULTING GMBH, 2000) sabe-se também que este prazo varia conforme o tipo de edificação, como se pode observar na figura 10. As faltas de concentração de compras, a necessidade de reformas no prédio, a falta de controle dos custos invisíveis e das funções, bem como os problemas de interface e ineficiência por falta de coordenação, geram os mais altos custos de operação (HELBLING MANAGEMENT CONSULTING

GMBH, 2000).

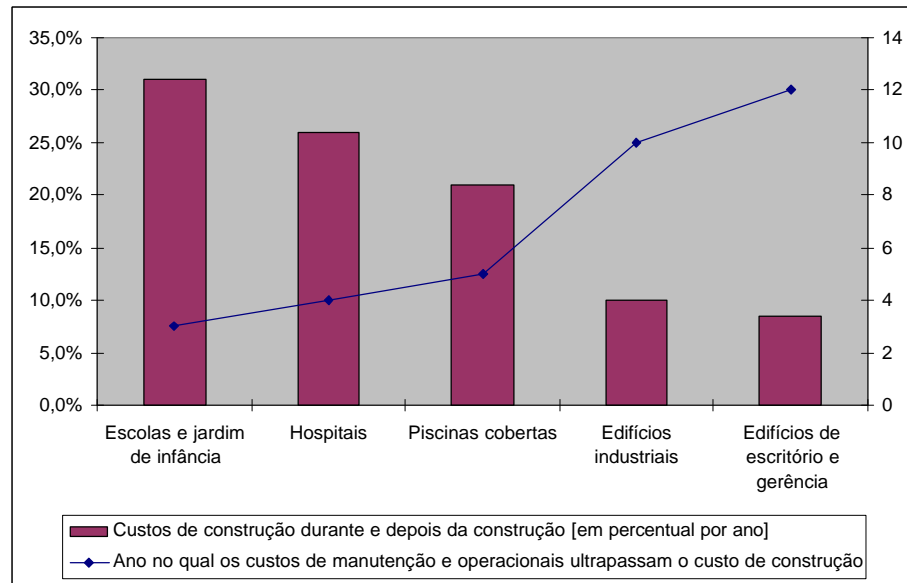


Figura 10 – Custos de construção durante e depois da construção e passagem dos custos de construção.
Fonte: KELLER (1995)

Sobre outros aspectos, um imóvel representa um recurso valioso da empresa que deveria ser cuidado para manter as despesas baixas e os rendimentos da empresa intactos.

3.4.2 Otimização dos processos e aceleração da produtividade dos funcionários

A otimização dos processos e a respectiva aceleração da produtividade necessita, inicialmente, de uma análise intensiva para que não sejam esquecidos detalhes importantes. Em seguida, devem ser desenvolvidos modelos para as estruturas e processos existentes e modelos dessas estruturas e processos no futuro.

Mesmo nas análises de produtividade de funcionários, a companhia prestadora de serviços não pode ser ignorada, uma vez que, neste ponto ela atua sobre a produtividade sustentável dos funcionários da empresa. A companhia prestadora de serviços pode ser influenciada positivamente pela otimização de processos, como se apresenta na figura 11. No início do FM, deve-se colocar o homem no centro das observações (HELBLING MANAGEMENT CONSULTING GMBH, 2000).

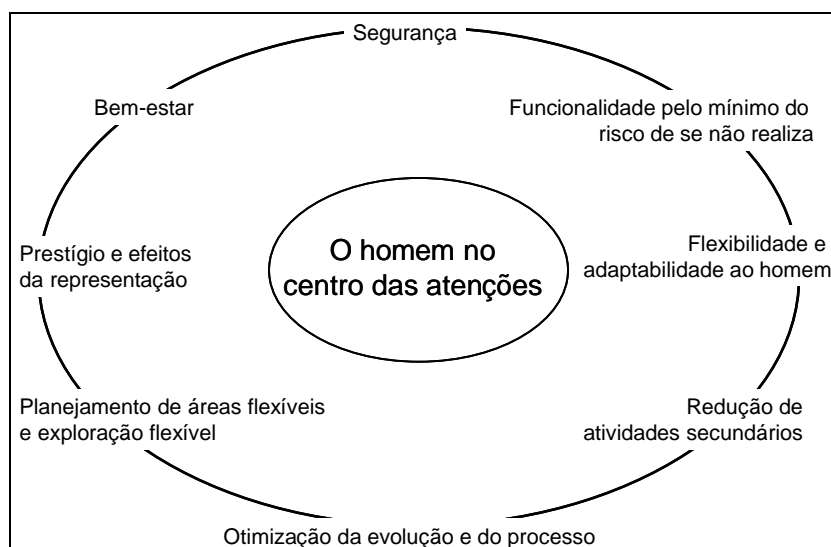


Figura 11 – Influência para a produtividade dos funcionários
Fonte: Adaptado de Helbling Management Consulting GmbH (2000)

3.4.3 Concentração nos negócios principais e terceirização de funções secundárias

No processo de concentração no negócio principal da empresa ocorre um desenvolvimento mais acelerado do FM. Com isso, inicia-se a utilização da terceirização (*outsourcing*) de alguns serviços, aumentando o mercado de FM.

Com a concentração no negócio principal, as obras e serviços secundários passam a ter um novo foco na empresa. Em muitas empresas bens imobiliários totalizam uma participação considerável no balanço da empresa, utilizando grande quantidade de recursos. Desse modo, o racionamento dos recursos de cada objeto não envolvido com o negócio principal, reduz os custos e disponibiliza capital. Muitas vezes, a necessidade de um determinado bem na empresa resultou na aprovação de compra sem a realização de uma análise mais profunda e intensiva dos custos envolvidos. Estes casos são corrigidos com a aplicação do FM.

Dessa forma é possível liquidar alguns bens, liberando capital que se encontra na forma de reservas escondidas e, ao mesmo tempo, possibilita a redução das despesas de serviços (HELBLING MANAGEMENT CONSULTING GMBH, 2000) o que permite aumentar o rendimento da empresa no futuro. Assim, o melhoramento do lucro e a redução dos custos provêm da realização de atividades secundárias por empresas afiliadas ou totalmente terceirizadas.

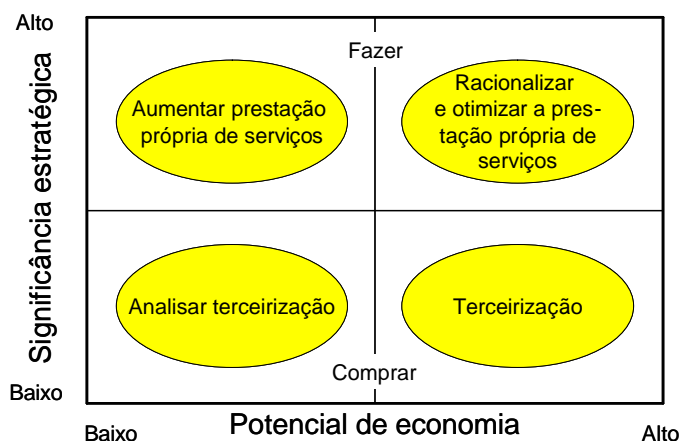


Figura 12 – Matriz “fazer-ou-comprar”
Fonte: Helbling Management Consulting GmbH, 2000

A terceirização das funções secundárias pode, ainda, conduzir a um aumento de competitividade, podendo existir uma terceirização interna ou externa. A significância estratégica se deduz pela relevância para os negócios principais, tais como: intensidade do conhecimento, grau de integração e quantidade de capital utilizado. O potencial de economia se estende principalmente em investimentos, em custos de pessoal e custos de bens.

Para a tomada de decisão de o que terceirizar, é necessária a utilização de uma análise por meio da “*Make-or-Buy*”-matriz (matriz “fazer-ou-comprar”), que leva em consideração, além do custo, a significância estratégica do serviço a ser terceirizado (Figura 12).

Assim, serviços e processos que tem alta significância estratégica, inicialmente, não devem ser terceirizados, mas sim, aumentados se forem de baixo custo. Se forem de alto custo devem ter seus custos e resultados racionalizados e otimizados. Já, serviços e processos de baixa significância estratégica, de baixo custo devem ter a sua terceirização avaliada, enquanto que, os de baixa significância estratégica e alto custo devem ser terceirizados, uma vez que, consomem grande quantidade de custos e necessitam de grande atenção e controle ao mesmo tempo que, não agregam vantagens estratégicas.

As oportunidades e os riscos que fazem parte da terceirização não podem ser

esquecidos e são ilustrados por Helbling Management Consulting GmbH (2000) na Figura 13.

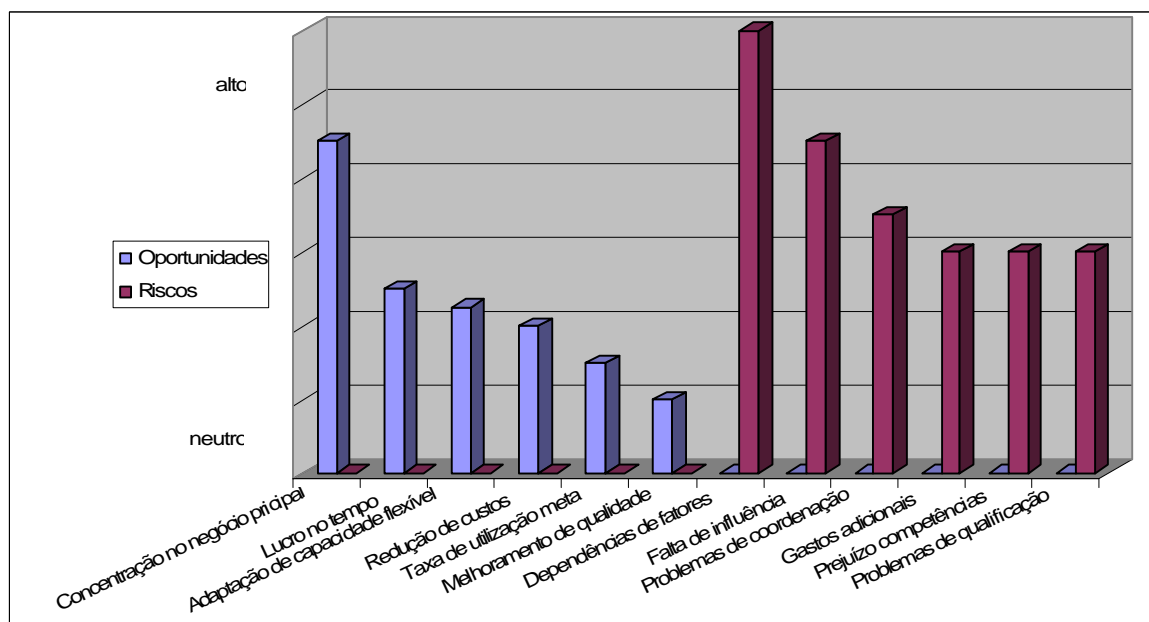


Figura 13 – chances e os riscos da terceirização.

Fonte: Helbling Management Consulting GmbH, 2000

Um aspecto que está ligado à terceirização é a atribuição do desempenho aos serviços. Até pouco tempo atrás, era comum a existência de inúmeros contratos com diferentes prestadores de serviços de FM, o que implicava em maiores custos de coordenação, dificultando o controle e reduzindo o desempenho de uma forma geral. Atualmente, são comuns contratos de prestação de FM total, que consistem na centralização de todos os serviços de FM em apenas um prestador desse serviço (DEUTSCHE INDUSTRIEWARTUNG AG, 2003).

Os objetivos da terceirização estão ligados à redução dos custos fixos, aumentando da flexibilidade e diminuição da estrutura física da empresa (HELBLING MANAGEMENT CONSULTING GMBH, 2000).

Na redução dos custos fixos, a divisão entre imóveis economicamente necessários e não necessários, a utilização efetiva de áreas e a redução de custos operacionais provoca a melhora nos resultados correntes. A diminuição de custos correntes é um processo contínuo que não é realizado de uma vez e que possui efeitos constantes e futuros. Com a terceirização dos processos ocorre uma redução no quadro de funcionários o que também conduz a empresa para a redução dos custos fixos.

A mudança de edifícios e a otimização de áreas utilizadas pode ser a chave para um aumento na flexibilidade, melhorando os níveis de qualidade de utilização. Além disso, pode existir um planejamento flexível nas prestações de serviços, visto que, normalmente, contratos têm validade de um ano, masque devem possuir cláusula que permita o direito de rescisão especial dando possibilidade de maior mobilidade.

Para que a estrutura da empresa possa ser considerada flexível ela necessita alcançar a otimização no nível de serviços e no grau de equipamentos necessários para a utilização. Esse planejamento de áreas pode ser gerenciado por meio de sistemas do tipo *Computer Aided Facility Management Systems* (CAFM Systems).

Quando uma empresa separa processos e resulta em partes, resulta também na demissão ou separação completa dos funcionários. Nas médias e grandes empresas, também faz sentido a união de muitas divisões e setores pequenos e dispersos em uma única divisão de

“administração de imóveis”. Segundo Kemmler (2000), organiza-se uma central, e com isso cria-se a redução da estrutura da empresa.

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 para comercializar melhor o próprio potencial no mercado. Este desenvolvimento está marcado por guerras de preço, concorrência, deslocamento e, a cada vez maior, pressão das necessidades dos clientes (GRG, 2003).

Para os clientes, a atribuição de serviços conjunto reduz o grau de administração, que está ligado com custos, uma vez que, cada contrato tem diferentes serviços, prazos, tarefas e preços aumentando os custos de coordenação. Por esse motivo, o cliente tende a preferir empresas que ofertam serviços de FM completo. Dessa forma, deixa-se todos os serviços próprios de manutenção e racionamento dos edifícios um único prestador de serviços especializado (BURR, 2003).

Em um estudo de mercado de ano 1996, a revista Gebäude-Management fez uma pesquisa sobre 430 clientes de serviços de administração de edifícios e o resultado foi que apenas 17% contratavam empresas com serviços completo (MARKETING GEBÄUDE-MANAGEMENT, 1996). Porém, a metade dessas empresas, tinha intenção de adquirir os serviços de oferta completa, de forma que mercado de FM continua com um desenvolvimento positivo, e as empresas que já utilizam vêm apresentando experiências positivas.

Assim, a oferta de serviços de FM completo faz parte das novas tendências do mercado. Com essa possibilidade, os serviços que compõem esses pacotes completos tendem a ser combinados entre o fornecedor e o cliente, possibilitando pacotes customizados. Com isso o cliente de FM recebe constantemente novas alternativas.

Inicialmente, isso é utilizado fortemente no marketing dos fornecedores de FM, porém, não existem especificações sobre a qualidade da oferta e sobre a identificação dos custos. Segundo, Staudt, Kriegesmann e Thomzik (1999), quando algumas grandes empresas têm grandes necessidades, a quantidade de fornecedores de serviços capazes de assumir a responsabilidade total de todas as fases do ciclo de vida dos edifícios é escassa.

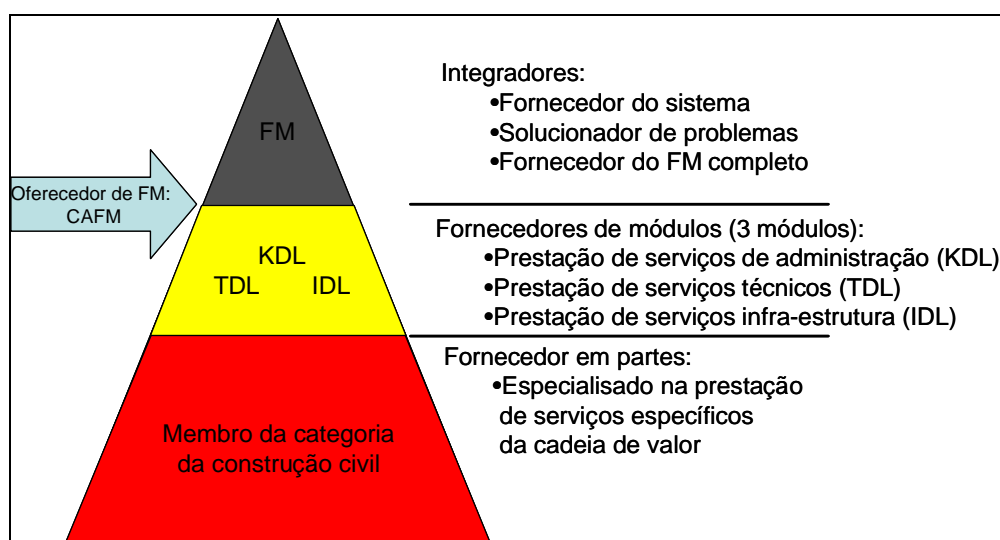


Figura 14 – coleção de serviços de FM
Fonte: Helbling Management Consulting GmbH, 2000

O mercado dos fornecedores de FM, atualmente, está se modificando de empresas que fornecem partes do FM para empresas que ocupem o status de “solucionador total de

problemas”, sem diferenciar a fase do ciclo de vida do edifício, conforme observado na Figura 14.

Os prestadores de serviço que utilizam um sistema de CAFM, ao contrário dos prestadores que oferecem somente módulos, têm a vantagem do apoio dos serviços técnicos do edifício isolados que vão se entrelaçando e criando um padrão (FRUTIG; REIBLICH, 1995). Isto permite maior flexibilidade e uma variação de custos no cliente do FM. (HELBLING MANAGEMENT CONSULTING GMBH, 2000). Apesar do progresso técnico, a administração central de todos serviços técnicos do imóvel ainda não são realizados. Assim, os sistemas de módulos apresentam uma nova tendência que, talvez, tenha demanda no futuro.

3.4.4 Avaliação crítica de ofertas completas

Alguns autores contemplam as ofertas completas de serviços com desconfiança. Dentre estes pode-se citar Braun, Osterle e Haller (1998) que afirmam que os fornecedores de serviços completos não têm um grande interesse na redução de custos. Pierschke (1998), por sua vez, critica a situação de dependência que surge do cliente em relação ao fornecedor do serviço. Para apoiar a sua teoria, ressalta que apenas 5% das empresas contratam serviços de fornecedores de serviços completos.

Já Köllgen (1998) defende a utilização das ofertas completas de serviços, uma vez que se chega a uma redução por meio da administração de menos contratos. Esta mesma avaliação positiva foi obtida também por Staudt, Kriegesmann e Thomzik (1999).

Uma boa comunicação entre fornecedores e clientes é uma necessidade e uma obrigação. Os fornecedores de serviços em módulos têm um problema crescente, onde estes vão sendo transferidos para sub-empresas. Estas empresas de pequeno porte tendem a ser excluídas da cadeia dos serviços de FM, onde o lucro será muito menor. Para sobreviver estas empresas necessitam se posicionar e contemplar outras partes da cadeia de valor. Finalmente, existe o risco de substituição pelos fornecedores de FM.

O estudo de Helbling demonstra que perante estas avaliações e críticas a tendência ainda é para ofertas de serviços integrados. O acréscimo neste setor crescer devagar, mas sustentavelmente (STAUDT; KRIEGESMANN; THOMZIK, 1999). O estudo da revista Gebäude-Management identifica apenas 4% dos fornecedores de serviços entrevistados são prestadores de serviços de FM completo. Os outros 82% delegam parte dos serviços (MARKETING GEBÄUDE-MANAGEMENT, 1996).

CONCLUSÃO

O presente estudo abordou o Facility Management, que se caracteriza como a terceirização total de serviços secundários aplicado, principalmente, ao mercado imobiliário. Esse serviço é mais conhecido na Europa, América do Norte e parte da Ásia, com um desenvolvimento mais na Alemanha, Grã-Bretanha e Estados Unidos.

Na Alemanha, atualmente, esse mercado é muito desenvolvido, porém, os estudos existentes não permitem uma quantificação exata do mercado. Contudo, todos os autores concordam que o mercado continua em crescimento, porém com baixos índices entre 2 e 3% anuais. A única exceção à média está nas empresas que prestam serviços de FM completo, que têm um crescimento estimado de 12% ao ano.

A economia fraca, governos com escassez de recursos e empresas sob pressão dos acionistas e do mercado faz com que os imóveis se tornem o centro da atenção econômica, pelo fato destes serem vistos como fatores de custos de grande demanda de capital. Deste

modo, os imóveis devem ser explorados economicamente de maneira que propiciem os maiores resultados possíveis, através da otimização dos processos e da produtividade dos funcionários dentro do imóvel e a terceirização das funções que não fazem parte do negócio principal da empresa. Assim, existe uma tendência que os serviços internos, cada vez mais, se tornem serviços externos, diminuindo os custos e a estrutura operacional da empresa, o que reflete numa maior flexibilidade e no aumento no retorno.

Por outro lado, os donos dos imóveis não desejam mais diversos contratos com prestadores de serviços, preferindo contratos de “uma mão”, que consistem na contratação de um único prestador de serviços de FM que se responsabiliza por todos os processos terceirizados da empresa e todo o ciclo de vida do imóvel, desde o planejamento, passando pela construção e exploração, terminando com a destruição após o fim da sua vida útil de exploração.

Assim, FM tem se mostrado como uma ferramenta de gestão imobiliária que estende sua aplicação desde o nível estratégico até o nível operacional com o foco voltado para a maximização e otimização dos resultados através da racionalização de custos e de capital.

REFERÊNCIAS

- AMELUNG, V.E.** *Baukosten besser einschätzen*. In: Immobilien Manager. n.4, p.14–16. 1996.
- BRAUN, H.-P.; HALLER, P. OESTERLE, E.** *Facility Management: Erfolg in der Immobilienbewirtschaftung*. 2.ed. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 1998.
- BURR, W.** *Markt- und Unternehmensstrukturen bei technischen Dienstleistern*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, 2003.
- DEUTSCHE INDUSTRIEWARTUNG AG.** *Outsourcing bei technischen FM im Trend*. In: Facility Manager, 2003, n.8, p.6, 24.02.2003.
- FRUTIG, D. REIBLICH, D.** *Facility Management: Objekte erfolgreich verwalten und bewirtschaften*, Zürich: Versus Verlag AG, 1995.
- GEFMA – DEUTSCHE VERBAND FÜR FACILITY MANAGEMENT E.V.** *Marktstruktur 2000*. in: <http://www.gefma.de/Gefma/1024x768/index2.html>, erstellt 2004, abgerufen am 18.11.2004
- GIL, A.C.** Como elaborar projetos de pesquisa. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GRABATIN, G.; EHRENHEIM, F.; HEß, T.** *FM-Rating, FH Gießen – Friedberg*. In: FORUM PROZESSINNOVATION. Anais. Gießen – Friedberg, 2002.
- GRG.** *GRG-Umfrage: Nachfrage nach FM-Komplettangeboten derzeit gering*, in: Facility Manager, 2003, n.12, p.3. 18 jun 2003.
- HARTING, C.** *Business-to-Business Marketing im Facility Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2002.
- HELBLING MANAGEMENT CONSULTING GMBH.** *Facility Management in Deutschland Status und Perspektiven: Marktstruktur 2000*. München: Helbling Management Consulting GmbH, 2000.
- HEß, P.** *Datentechnische Grundlagen von Facility Management*, in: LUTZ, U.: Facility Management - Jahrbuch 2002/2003, Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, p. 1-18. 2002.
- IIFM – INTERNATIONALES INSTITUT FÜR FACILITY MANAGEMENT.** *Institut: FM-Markt wird zunehmend komplexer*, in: Facility Managment. 2004, v.3. n. 17, p.5. 18.08.2004.
- IFMA - INTERNATIONAL FACILITY MANAGENMENT ASSOCIATION.** *The IFMA Report # 1*. Ann Arbor, MI: IFMA, 1984.
- IKB; BERGER, R.; GEFMA.** *FM-Markt vor dem Höhenflug*. In: Der Facility-Manager. 2003, Dezember, p.24-27.

- INTERCONNECTION CONSULTING GROUP.** *FM-Markt 2007: Höchstens 5 Anbieter.* In: Facility Manager, 2004, März, p. 5.
- _____. *Studie: FM-Marktvolumen wächst bis 2005 in Deutschland auf 56,6 Mrd €.* In: Facility Management. ano.3. n.3, 2004, p. 1–2.
- KAHLEN, H.** *Facility Management: Entstehung Konzeptionen Perspektiven,* Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2001.
- KEMMLER, F.** *Organisation von Immobilienunternehmen* in: SCHULTE, K.-W.: *Immobilienökonomie – Betriebswirtschaftliche Grundlagen.* v.1. 2.ed. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2000, S. 687-705.
- KELLER, S.** *Baukostenplanung für Architekten: Norm- und praxisgerechte Kostenermittlung nach DIN 276 Kalkulation und Finanzierung,* 2.ed. Berlin Wiesbaden: Bauverlag GmbH, 1995.
- KÖLLGEN, R.** *Kernkompetenzen, Outsourcing und Allianzbildung.* In: LOCHMANN, H.-D.; KÖLLGEN, R. (org.): *Facility Management: Strategisches Immobilienmanagement in der Praxis,* Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 1998, p.55-64.
- KÜBLER, R.** *Betriebliches Liegenschaftsmanagement und Corporate Real Estate Management.* Universität Leipzig, Vorlesung, Leipzig, 2001. Notas de aula.
- KÜBLER, R.** *Analyse und Beurteilung des Einflusses von Electronic Business im Lebenszyklus betrieblicher Immobilien.* Universität Leipzig, Dissertation, Leipzig, 2003.
- LÜNENDONK GMBH.** *Die erste "Lünendonk-Liste" liegt vor.* In: Immobilienzeitung, 16.09.2004, p.1-2.
- MARKETING GEBÄUDE-MANAGEMENT.** *Gebäudemanagement-Strukturen und Entwicklungen eines dynamischen Marktes.* In: Gebäude-Management. v.1, 1996, p.13-15.
- MAY, A.; Eschenbaum, F.; Breitenstein, O.** *Projektentwicklung im CRE-Management: Leitfaden zur Abschöpfung von Wertsteigerungs- und Kostensenkungspotentialen im Flächenmanagement.* Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 1998.
- MAY, M.** *IT im Facility Management erfolgreich einsetzen: Das CAFM-Handbuch.* Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2004.
- MSI MARKETING RESEARCH FOR INDUSTRIE LTD.** *MSI-Umsätze 2003 bei 35,2 Mrd. Euro.* In: Facility Management. November, ano.3. n.10, 2004, p.11.
- NÄVY. J.** *Facility Management: Grundlagen, Computerunterstützung, Einführungsstrategie, Praxisbeispiele,* 3.ed. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 2002.
- PIERSCHKE, B.** *Facilities Management.* In: SCHULTE, K.-W., SCHÄFER, W. (org.): *Handbuch Corporate Real Estate Management: Köln,* Verlagsgesellschaft Rudolf Müller Bau-Fachinformationen GmbH & Co. KG, 1998. p.271-308.
- SCHNEIDER, H.** *Outsourcing von Gebäude- und Verwaltungsdiensten.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 1996.
- SCHULTE, K.-W. HUPACH, I.** *Bedeutung der Immobilienwirtschaft,* In: SCHULTE, K.-W. (org.): *Immobilienökonomie – Betriebswirtschaftliche Grundlagen.* v.1. 2.ed. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2000, p. 3–12.
- SCHULTE, K.-W.; PIERSCHKE, B.** *Begriff und Inhalt des Facilities Managements,* in: Schulte, K.-W.; Pierschke, B. (org.): *Facilities Management,* Köln, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH, p. 31-40. 2000.
- STAUDT, E. KRIEGESMANN, B. THOMZIK, M.** *Facility Management: Der Kampf um Marktanteile beginnt,* Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, 1999.
- VERGARA, S.C.** *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* São Paulo: Atlas, 1997.