

Área temática: Inovação e gestão tecnológica

Facility Management: A Utilização na Gestão de Imóveis e o Mercado de FM na Alemanha

AUTORES

ANDREAS DITTMAR WEISE

Universidade Federal de Santa Catarina
mail@adweise.de

CHARLES ALBINO SCHULTZ

Technische Universität Chemnitz
charles_mcr@yahoo.com.br

RUDIMAR ANTUNES DA ROCHA

Universidade Federal de Santa Catarina
rrudimar@hotmail.com

Resumo

O presente estudo trata sobre a utilização do *Facility Management* (FM) e a sua utilização na Alemanha, descrevendo-se a evolução do FM, a sua utilização nos dias atuais e as tendências no mercado daquele país. O FM consiste na terceirização de serviços das empresas, utilizado essencialmente por empresas que possuem grandes valores aplicados no setor imobiliário. Não foi possível determinar um valor exato do tamanho do mercado alemão, contudo as estimativas apontam que este mercado esteja entre € 22,5 e € 54,51 bilhões. A lucratividade tem se apresentado com margens entre 2 e 3%, fazendo com que as empresas de FM estejam na busca de novas oportunidades de aumentar seus ganhos. O mercado tem apresentado sinais de índices de baixo crescimento, devido à elevada concorrência. Outra tendência é o perfil do prestador desses serviços fazer-los de forma completa o que consiste na contratação, pelo tomador do serviço, de um prestador de “uma mão”, que realiza todos os serviços de FM, diminuindo a quantidade de contratos terceirizados.

Abstract

This study treats the use of the Facility Management (FM) and its use in Germany, describing the evolution of FM, its utilization in current days and trends in the market of this country. FM consists of the outsourcing of services of companies, and is used mainly in large companies that have invested high values in the properties sector. It was not possible to determine an exact value on the size of the German market, however, estimates indicate that the total market is between € 22.5 and € 54.51 billion. The profitability represents a margin between 2 and 3% that cause the FM companies to be in search for new opportunities to increase their earnings. The market continues with signs of low rates of growth caused by the high competition. Another trend concerns the perceived feature of the service provider that tends to provide the full service of FM, which is the contracting by the holder of the service, a provider of "one hand", which performs all FM services, decreasing the amount of outsourced contracts.

Palavras-chave: *Facility Management*, Terceirização, Mercado alemão.

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, servidores e empresas (SCHULTE; PIERSCHKE, 2000).

O mercado imobiliário é muito grande e basicamente subdividido entre imóveis residenciais e comerciais. Os imóveis residenciais produzem durante o tempo de exploração poucos custos de exploração e manutenção, enquanto que com os imóveis comerciais acontece o contrário. Estes produzem altos custos operacionais e de manutenção. Por esse motivo, nos anos 70 do século XX, iniciou-se a busca para a otimização destes custos. A solução encontra deu origem ao que se chama de *Facility Management* (FM).

Atualmente, quase nenhuma grande empresa vive sem as atividades de uma FM ou à prestações dos serviços de FM. A sua utilização cria muitas vantagens para empresas especializadas no setor de construção civil, informática, dentre outros ramos. Nos dias atuais o FM ainda é mais conhecido na Europa, América do Norte e grande parte da Ásia. Porém, esse serviço só é desenvolvido na Alemanha, Grã-Bretanha e Estados Unidos, pois são comuns em diversas empresas. No entanto, no Brasil poucas empresas anunciam a prestação de serviços de FM em seus *sites*. Por essa razão emergiu a necessidade de se escrever o presente artigo, para se descrever o que tem acontecido na Alemanha neste segmento.

Portanto, o tema desse estudo é o desenvolvimento do *Facility Management* e a sua utilização na Alemanha. O objetivo principal consistiu em descrever a evolução do *Facility Management*, a sua utilização atual e as suas tendências no mercado germânico. Para uma melhor compreensão, dividiu-se o objetivo geral em três objetivos específicos:

- conceituar e descrever a evolução do *Facility Management*;
- descrever a situação do mercado de *Facility Management* na Alemanha;
- fazer inferências sobre tendências do mercado de *Facility Management* na Alemanha.

2 Metodologia

Da ótica metodológica, o artigo caracteriza-se como um estudo descritivo (VERGARA, 2007), uma vez que, busca caracterizar e conceituar *Facility Management*, descrevendo-se a sua utilização, abrangência e as tendências na Alemanha. Como o estudo é baseado, exclusivamente, em informações do mercado Alemão, ele assume características de estudo de caso (VERGARA, 2007), uma vez que, serão exploradas ao máximo as informações de um único indivíduo, mais especificamente aquele país, observando todo o ambiente que interage com o supramencionado fenômeno. Os dados são provenientes de vários estudos realizados, publicações na Alemanha e de outros países, dos quais permitiu delinear o desenvolvimento do mercado alemão, a sua estrutura atual e fazer-se inferências sobre tendências do FM.

Por ser o estudo baseado em publicações e características limitadas às informações desse mercado, os resultados e as inferências não podem ser generalizados a outros países e mercados, uma vez que, se trata do estudo de um único caso (GIL, 2002). Da mesma forma, não se pode afirmar que outros mercados imobiliários e de serviços de outros países se comportem e se desenvolvam de forma semelhante em relação à demanda e utilização do FM. O estudo foi desenvolvido durante o segundo semestre de 2007 e início do semestre de 2008.

3 Facility Management (FM)

O *Facility Management* foi utilizado a primeira vez no final dos anos 70 e início dos anos 80 nos EUA, na fase da exploração de edificações. A primeira conferência sobre os efeitos da

utilização de FM para o aumento de produtividade foi realizada nos EUA, em 1978 (MAY; ESCHENBAUM; BREITENSTEIN, 1998).

No entanto, somente depois de 5 anos que o *Facility Management Institute* definiu um conceito para essa atividade, como: “*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. p. 36). Assim, constituiu-se como uma abordagem dos aspectos de campo de trabalho (*workplace*), das pessoas (*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 esse assunto se iniciou no final dos anos 80. Foi nessa mesma época que se iniciou a sua utilização na fase de exploração do edifício. A associação alemã de FM (*Deutscher Verband für Facility Management e.V.* – GEFMA) publicou, em 1996, a norma número 100, que define FM como a observação, análise e otimização de todos os processos nos quais existam custos relevantes que não faz parte do negócio principal, à volta de edifícios, 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, pode-se verificar a origem do ramo dos prestadores desse serviço.



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

As dimensões de FM formam o eixo das considerações das próximas considerações.

3.1 Dimensões

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

Um dos enfoques do FM consiste na observação do ciclo de vida do empreendimento, que

inclui a sua utilização em todas as fases de um imóvel. Ela inicia com o desenvolvimento do projeto e termina com a sua destruição ou implosão. Na fase de planejamento de um imóvel, é que se pode influenciar, mais facilmente, os custos de exploração. Já na fase de utilização isto somente é possível em pequenas proporções ou com grandes gastos de capital. A destruição ou implosão de um imóvel representa o fim da aplicação do FM. A possibilidade de influência nestes custos é apresentada na Figura 2.

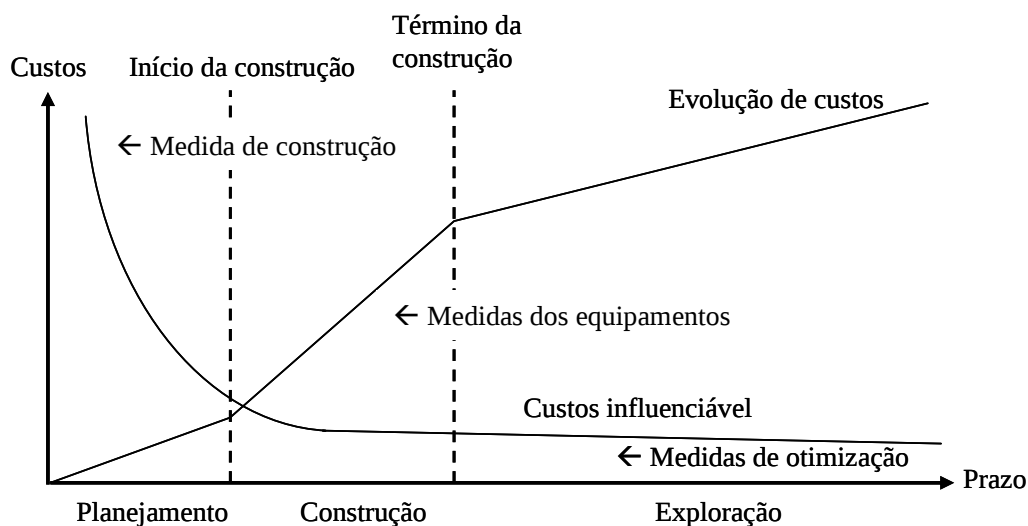


Figura 2 – Influência dos custos
Fonte: Adaptado de Amelung (1996)

No estudo da Helbling Management Consulting GmbH (2000), foi constatado que os custos operacionais e de manutenção ultrapassam os custos de construção após, em média, 7 anos, ou seja, 85% dos custos totais de um imóvel ocorrem após a sua construção. Outro enfoque interessante do FM consiste na identificação de custos invisíveis, que são aqueles não detectáveis durante o ciclo de vida do empreendimento, e somente são detectados no momento em que ele ocorre. Geralmente esses custos são decorrentes de fatores como: efeitos climáticos, acidentes, falhas, danos involuntários entre outros. A Figura 3 permite verificar o comportamento desses custos.

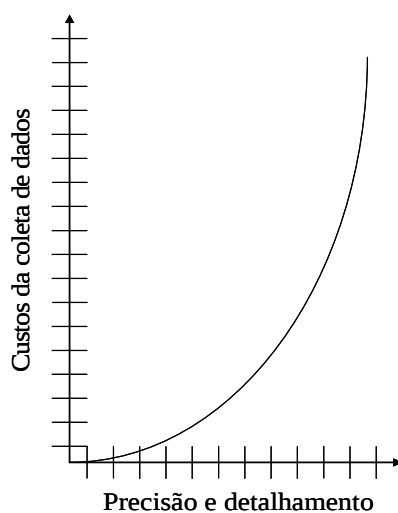


Figura 3 – Gráfico do custo versus exatidão dos dados
Fonte: Braun; Osterle; Haller, 1996.

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 tais custos. O levantamento dessas

informações é mais um dos serviços inclusos no próprio FM. Contudo, o custo dessa coleta de dados pode ultrapassar os benefícios por eles gerados. 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 3.

Esses dados devem ser mantidos historicamente de forma que estes conservem a informação e a sua qualidade no tempo. Na concepção de 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 organização. Com este conhecimento há a possibilidade de reduzir o tempo da geração de informações, possibilitando nos casos de emergências uma reação rápida.

O terceiro enfoque do FM diz respeito a totalidade das informações. No passado as informações sobre os recursos eram colecionadas em departamentos isolados. O FM armazena essas informações em um único lugar que está acima dos departamentos, de forma que a informação esteja acessível a todas as divisões (NÄVY, 2002). Desse modo o FM não observa recursos isoladamente de processos, pois aglutina as informações de todos setores da empresa, conforme demonstra a Figura 4.

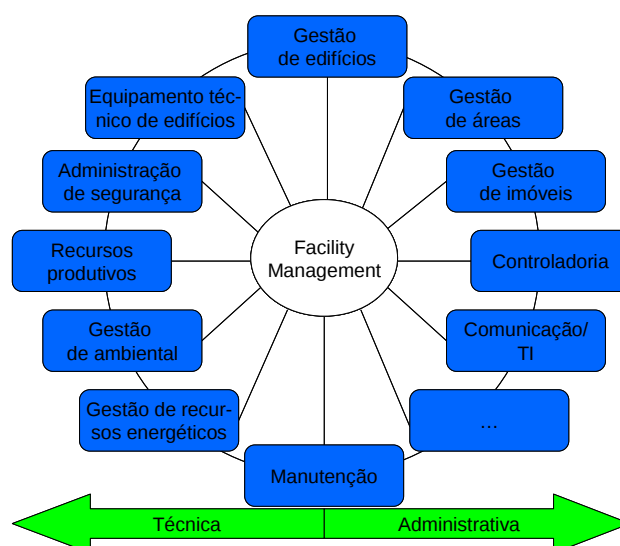


Figura 4 – Estrutura do FM
Fonte: Nävy (2002, p. 4)

Além disso, o FM representa um princípio que implica numa visualização periódica e funcional, que sobrepõem o objeto e a fase de desenvolvimento do empreendimento e a otimização do processo (GRABATIN, 2002). De acordo com Nävy (2002), a complexidade dos recursos, o longo período do ciclo de vida do empreendimento e a importância da quantificação dos custos implicam em múltiplas tarefas diferenciadas dentro do FM. Nävy (2002), ainda menciona a visão técnica ao lado da administrativa para possibilitar a visão total do FM. Vale destacar que existem diferentes visões entre o edifício técnico, o edifício infra-estrutural e edifício administrativo (Heß, 2002). Assim, uma forma muito utilizada de administração de imóveis limita o FM à fase de exploração, porém, isso consiste somente numa aplicação parcial do FM, pois além do nível operacional existe o nível estratégico.

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.

O nível estratégico preocupa-se com o desenvolvimento de longo-prazo, por exemplo, a

necessidade de área, da administração de contratos, à comercialização e o desenvolvimento de custos, bem como o apoio ao negócio principal pela assistência por meio de ferramentas convenientes. Vale salientar que os três pilares da administração de imóveis, na sua maioria, descrevem o nível operacional subdividido em: planejamento, construção, exploração e destruição ou implosão do imóvel.

Nível	Planejamento de novos edifícios conforme as regras de FM		Direção de FM		
			Consultoria de FM	Sistema de informação (CAFM)	
Nível estratégico			Gestão do edifício conforme VDMA 24 196 Planejamento, organização e controle Em colaboração com a realização		
Nível operacional			Gestão do edifício conforme VDMA-AIG N° 12 Técnico Infra-estrutural Administrativo		
	Concepção planejamento	Construção	Exploração		Destruição

Figura 5 – Níveis de *Facility Management*.

Fonte: Adaptado de Harting (2002).

O desempenho e os conteúdos de FM não são novos. Nova é a filosofia de racionamento dos custos dos imóveis em relação ao seu ciclo de vida total (HELBLING MANAGEMENT CONSULTING GMBH, 2000):

- Utilização eficiente de custos e potencial de racionalização;
- Serviços de inovação;
- Otimização e inovação dos processos;
- Criação de uma organização eficiente; e
- Melhoramento da qualidade da utilização e da produtividade do trabalho.

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*

As estimativas existentes sobre o tamanho de mercado de FM são muitos divergentes. Na metade dos anos 90 Schneider (1996) prognosticou o potencial do mercado em pelo menos € 31 bilhões, e que são efetivamente explorados somente 35%.

Os autores Frutig e Reiblich (1995), por sua vez, têm estimado um volume de € 22,5 a € 25 bilhões. Estudos mais recentes, da Helbling Management Consulting GmbH (2000), mostram que no ano de 1999 este pode ser de até € 51 bilhões. Um estudo da Interconnection (2004) identifica um volume de mercado de € 54,51 bilhões para o ano de 2004. Estimou ainda que até 2005 o mercado poderia crescer mais 4%.

Burr (*apud* STAUDT; KRIEGESMANN; THOMZIK, 1999) calculou que o valor total de imóveis comerciais seja de € 1,362 trilhões e que a metade são gastos totais de exploração (2 a 3%). O valor, baseado nos imóveis comerciais, o mercado total deve totalizar um valor entre € 28 e € 41 bilhões (BURR, 2003). Contudo Burr acredita que 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 6.

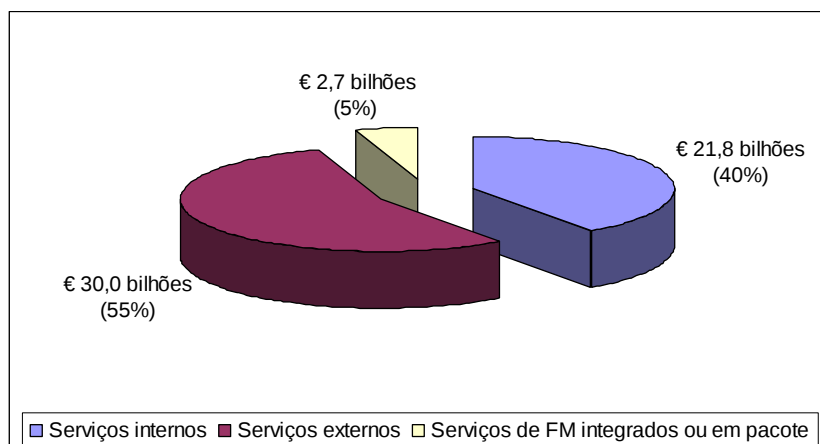


Figura 6 – Serviços totais de FM na Alemanha
Fonte: Adaptado de Interconnection (2004)

No entanto, as prestações de serviços internos não estão disponíveis na observação exata do mercado de FM, sendo esses volumes aproximados. Os serviços externos importam 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 resto do mercado como é apresentado na Figura 7. Apesar das diferenças nos números absolutos, as diferenças percentuais dos quatro estudos são aproximadas, o que mostra que os prognósticos foram bem elaborados.

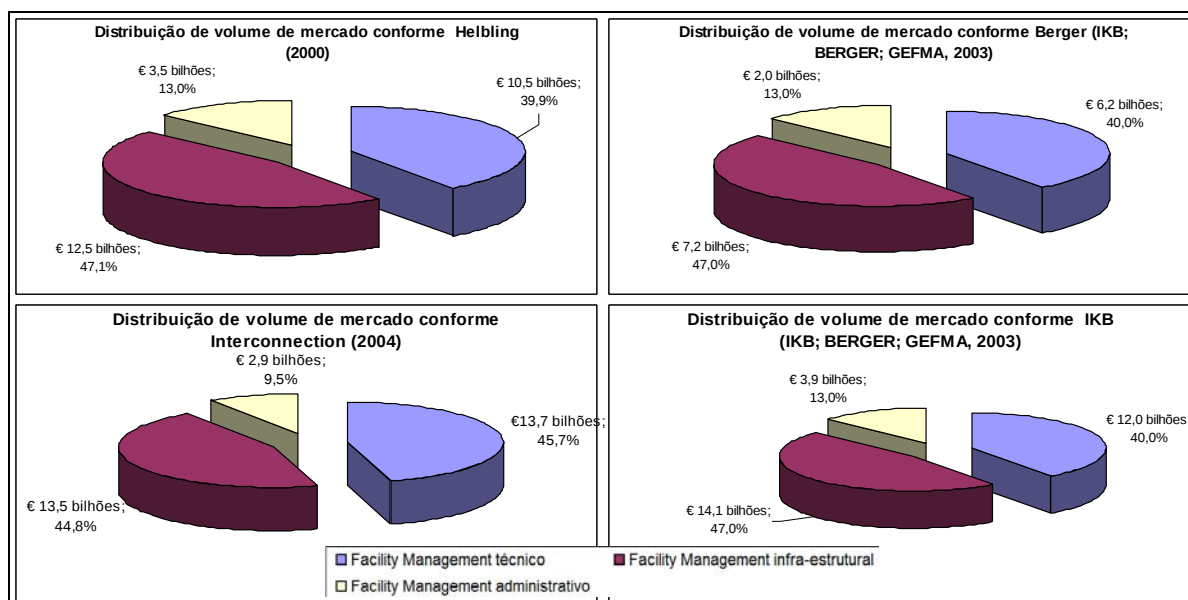


Figura 7 – Distribuição de volume de mercado

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 foi estimado um crescimento de 2% anuais até 2006 pelo MSI Marketing Research for Industrie Ltd. (2002). Durante a construção de um edifício e da reforma de objetos existentes o volume vai crescer €

40 bilhões (HELBLING MANAGEMENT CONSULTING GMBH, 2000) Por outro lado, o desenvolvimento será atenuado pela automatização, economia dos custos, otimização e efeitos de sinergia.

Assim, o volume de serviços se mantém igual. Haverá uma transposição entre os serviços internos e externos (HELBLING MANAGEMENT CONSULTING GMBH, 2000) conforme a figura 8. Os observadores do Mercado de Lünendonk GmbH (2004) vêm para o ano de 2005 um crescimento de volume de vendas do mercado de FM numa média de 8,6%. Para os anos seguintes é calculada uma ascensão de 8,3%.

Já o estudo de MSI Marketing Research for Industrie Ltd (2004) aponta apenas um crescimento do mercado total de cerca de 2 a 3%. Ainda, nos serviços integrados espera-se um crescimento 12% anuais. Esta tendência partilha do estudo de IKB Deutsche Industriebank, Roland Berger e GEFMA onde prognosticam um crescimento entre 10 e 15% anuais (IKB; BERGER; GEFMA, 2003). A grande esperança de crescimento para o mercado do FM é o fato de que muitas empresas querem participar do mercado e isto aumentará concorrência. O desenvolvimento demonstrado no mercado de FM depende de várias tendências que, podem se desenvolver diferentemente no decorrer do tempo.

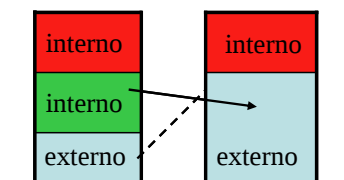


Figura 8 – Mudança entre serviços internos e externos

Fonte: Helbling Management Consulting GmbH, 2000

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, e a identificação e conhecimento dos custos operacionais, o 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 questão dos fornecedores estarem preocupados em se antecipar às exigências futuras dos clientes. Esse ponto está se constituindo na tarefa da administração, que 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 para os negócios principais e terceirização de funções secundárias.

3.4.1 Imóvel como valoroso fator de custos e recursos

Um imóvel sempre está ligado a muito capital nas empresas e nos municípios (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.

Sabe-se que entre 70 e 90% dos custos totais do imóvel resultam durante a fase de exploração. Após sete anos de utilização, os custos de operação e da manutenção já ultrapassaram os custos de fabricação (HELBLING MANAGEMENT CONSULTING GMBH, 2000). Entretanto, 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 a ineficiência por falta de coordenação geram, por exemplo, os mais altos custos de operação (HELBLING MANAGEMENT CONSULTING GMBH, 2000). Sobre outros aspectos um imóvel representa um recurso valioso da empresa que deveria ser cuidado para manter as despesas baixas e no outro lado para os rendimentos da empresa intactos.

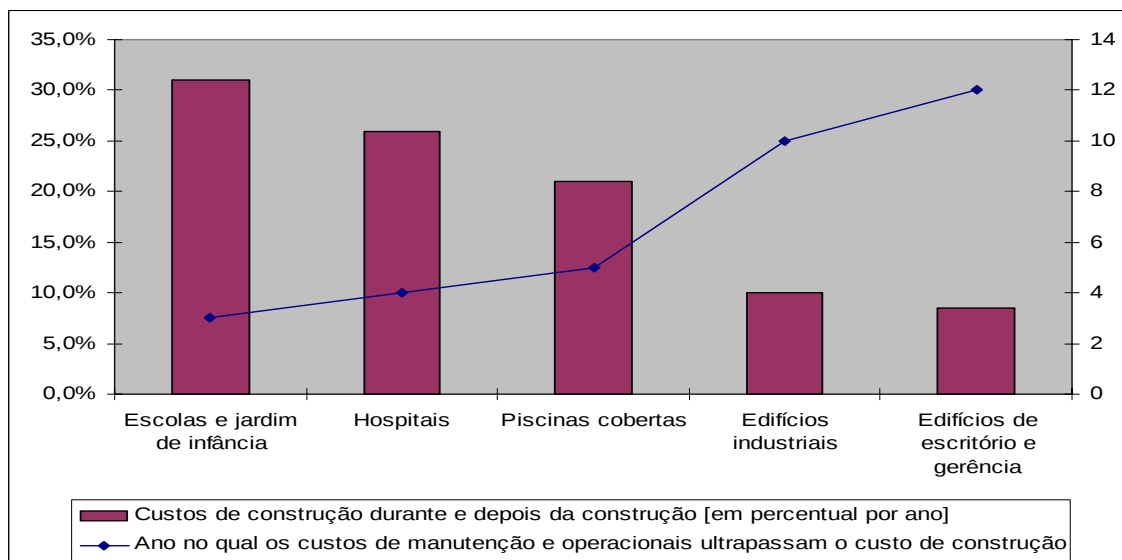


Figura 9 – Custos de construção durante e depois da construção e passagem dos custos de construção.

Fonte: KELLER (1995)

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 não esquecer de detalhes importantes. Em seguida necessita-se que sejam desenvolvidos modelos para as estruturas e processos no futuro.

A companhia que presta o serviço não pode ser esquecida, porque neste ponto ela atua sobre a produtividade sustentável dos funcionários na empresa. A companhia prestadora de serviço pode ser influenciada positiva pela uma otimização de processos como é apresentado na Figura 10. Um bom começo do FM pode colocar homem no centro da observação (HELBLING MANAGEMENT CONSULTING GMBH, 2000).

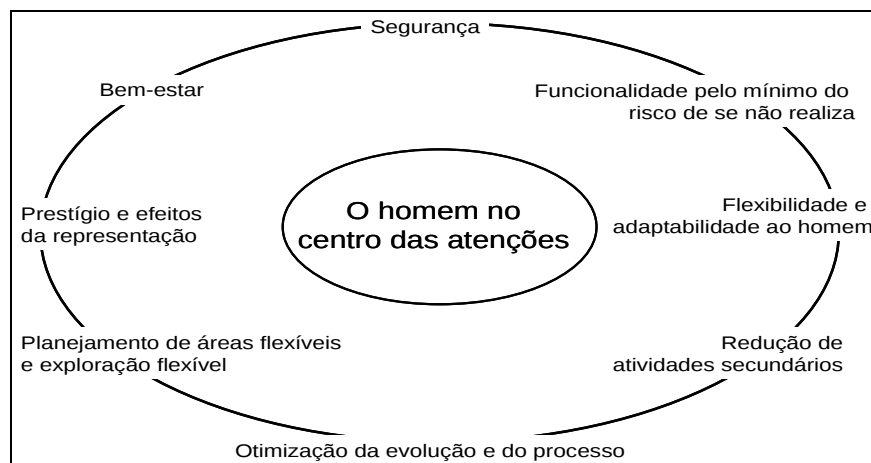


Figura 10 – Influência para a produtividade dos funcionários.

Fonte: Adaptado de Helbling Management Consulting GmbH (2000).

3.4.3 Concentração nos negócios principais e terceirização de funções secundárias

Durante o processo de concentração nos negócio principal acontece o desenvolvimento mais acelerado do FM. Com isso, inicia-se a utilização da terceirização (outsourcing) de alguns serviços, aumentando a aceleração do mercado de FM. Com a concentração no negócio principal, as obras e serviços secundários passaram a ter um novo foco na empresa. Em muitas empresas os bens imobiliários totalizam uma participação considerável no balanço da empresa, utilizando grande quantidade de recursos. O racionamento de recurso não envolvido com o negócio principal da empresa reduz os custos e a disponibilidade de capital. Muitas vezes, a necessidade de determinado componente na empresa acarreta a compra de determinado bem sem uma análise mais profunda e intensiva da área e dos custos envolvidos. Com isso é possível liquidar alguns bens, liberando capital, que se encontra em reservas escondidas, e ao mesmo tempo, diminuir as despesas de serviços (HELBLING MANAGEMENT CONSULTING GMBH, 2000), o que permite aumentar o rendimento da empresa no futuro. O melhoramento do lucro e a redução dos custos serão realizados por empresas afilhadas ou empresas terceirizadas. A terceirização das funções secundárias pode conduzir a um aumento de competitividade, exigindo 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 economizar se estende principalmente em investimentos, bem como em custos de pessoal e custos de bens. Para a tomada de decisão será necessária uma análise de viabilidade por meio da “*Make-or-Buy*”-matrix (matriz “fazer-ou-comprar”), o que permitirá que somente funções que geram economia seja terceirizadas. Na Figura 11, apresentam-se os parâmetros decisivos na avaliação da estratégia e do potencial de economia de cada bem ou função.

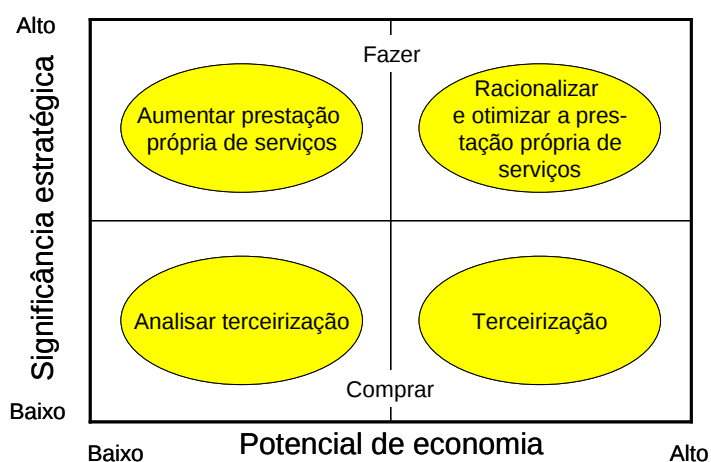


Figura 11 – Matriz “fazer-ou-comprar”

Fonte: Helbling Management Consulting GmbH, 2000

São crescentes as atitudes no momento da atribuição do desempenho. Até há pouco tempo, era comum, na prestação de serviços, a existência de inúmeros contratos com diferentes prestadores de serviços, o que implica custos maiores de coordenação o que dificultava o controle. Porém, hoje, já são normais contratos totais de prestações do FM (DEUTSCHE INDUSTRIEWARTUNG AG, 2003). Isto porque 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 12. Os objetivos da terceirização estão ligados à redução dos custos fixos, aumento da flexibilidade e diminuição da estrutura física da empresa (HELBLING MANAGEMENT CONSULTING GMBH, 2000).

Quanto à redução dos custos fixos, a divisão entre imóveis economicamente necessários e não necessários, a utilização efetiva de áreas e a redução de custos operacionais reduz os custos

fixos totais e correntes. A diminuição de custos correntes é um processo contínuo que nunca será realizado em uma vez com 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.

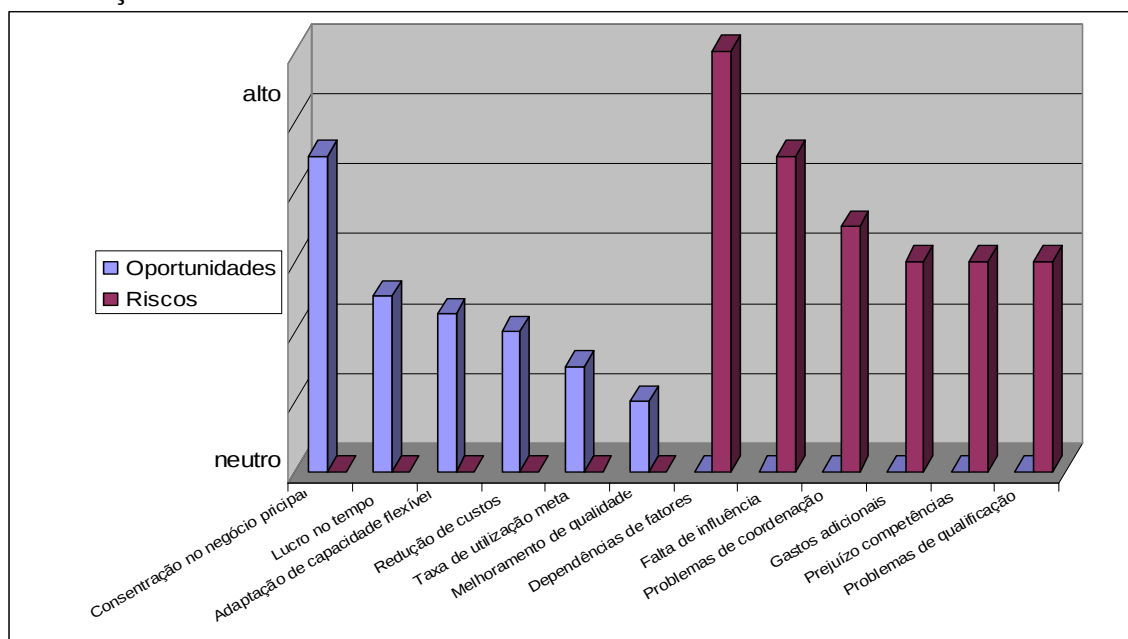


Figura 12 – Chances e os riscos da terceirização.
Fonte: Helbling Management Consulting GmbH, 2000

A mudança na forma de edificação e a otimização de áreas utilizadas para esse fim, pode ser a chave para um aumento na flexibilidade, melhorando os níveis de qualidade da utilização. Além disso, pode existir um planejamento flexível nas prestações de serviços, haja vista que, normalmente, contratos têm validade de um ano. Por outro lado, os inquilinos têm o direito de rescisão especial, dando possibilidade de maior mobilidade.

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

Assim, quando uma empresa separa processos e resulta em partes, resulta em demissão ou separação completa dos funcionários. Nas empresas médias e grandes, também faz sentido a união de muitas divisões ou setores pequenos em uma divisão unitária de “administração de imóveis”. Para 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). Desta forma, os oferecedores de serviços aumentam a capacidade de atender os desejos dos clientes para comercializar melhor o potencial de mercado. Este desenvolvimento está marcado por guerras de preço, concorrência, deslocamento e a pressão das necessidades (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 diferenças de serviços, prazos, tarefas e preços, aumentando os custos de coordenação. Razão pela qual, o cliente prefere as empresas que ofertam serviços completos, tais como os serviços de manutenção, mas passando para um prestador especializado o racionamento da gestão dos edifícios. (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% contratariam empresas que prestam todos os serviços do condomínio (MARKETING GEBÄUDE-MANAGEMENT,1996). Mesmo assim, a metade das empresas entrevistadas tem a intenção de adquirir os serviços de oferta completa, de forma que mercado de FM continua com um desenvolvimento positivo e as empresas de que já utilizam vêm apresentando experiências positivas. A oferta de serviços de FM completos faz parte das novas tendências do mercado na Alemanha e Europa. Dessa possibilidade, os pacotes de serviços que compõem os serviços tendem a ser combinados entre fornecedor e cliente, proporcionando atendimentos customizados.

Geralmente, isso é usado no marketing dos oferecedores do FM, não existindo especificações detalhadas sobre a qualidade da oferta e a identificação dos custos. Para, Staudt, Kriegesmann e Thomzik (1999), quando algumas grandes empresas têm grandes necessidades, a quantidade de fornecedores de serviços capazes de assumir a responsabilidade total dos edifícios de todas as fases do ciclo de vida é escassa.

Para a formação de um modelo, muitos equipamentos técnicos e sistemas dos edifícios têm serviços adjacentes, como por exemplo, os equipamentos de calefação e ar condicionado. O mercado dos fornecedores de FM, atualmente, transita para que cada vez mais empresas que fornecem partes do FM migrem para o status “solucionador total de problemas” diferenciando o ciclo de vida de edifício. Na Figura 13 apresenta-se este efeito.

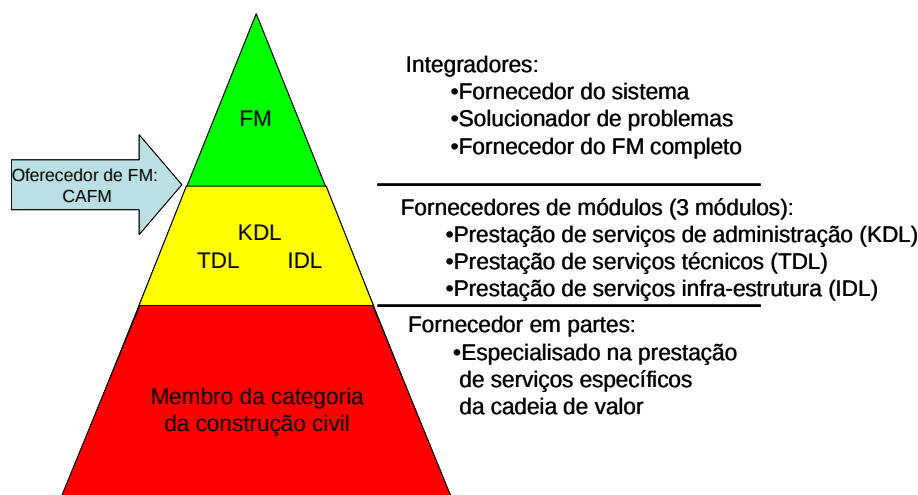


Figura 13 – coleção de serviços de FM

Fonte: Helbling Management Consulting GmbH, 2000

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 vão se entrelaçado e criando um padrão (FRUTIG; REIBLICH, 1995). Isto permite uma 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 eles, cita-se 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 empresas de fornecedores de

serviços completos. Já Köllgen (1998), defende a utilização de ofertas completas de serviços, pois há uma redução dos custos, através da administração de menos contratos. Raciocínio igual é defendido por Staudt, Kriegesmann e Thomzik (1999).

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 serem 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 pelo os fornecedores de FM. Perante estas avaliações críticas há a tendência, como demonstra o estudo de Helbling, para ofertas de serviços integrados. O acréscimo neste setor cresce devagar, mas sustentável. (STAUDT; KRIEGESMANN; THOMZIK, 1999). O estudo de revista *Gebäude-Management* identifica que, apenas 4% dos oferecedores perguntados ofertam todos serviços sozinhos, enquanto que 82% delegam os serviços (MARKETING GEBÄUDE-MANAGEMENT, 1996).

4 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 crescente na Alemanha, Grã-Bretanha e Estados Unidos. Na Alemanha esse mercado está muito desenvolvido, mas os estudos existentes não permitem uma quantificação exata do referido mercado. Mesmo assim, grande parte dos os autores concorda que o mercado imobiliário daquele país continua em crescimento, porém com baixos índices, registrando uma média anual na casa dos 2% a 3%. A única exceção à média está nas empresas que prestam serviços de FM integrado, que têm um crescimento estimado de 12% ao ano.

A economia fraca, os governos com escassez de recursos e as empresas sob pressão dos acionistas e do mercado fazem com que os imóveis se tornem o centro da atenção econômica, pelo fato destes serem vistos como fatores de custos e que demandam grandes quantidades de capital. Desse modo, os imóveis devem ser explorados economicamente de maneira que propiciem os maiores resultados, através da otimização dos processos e da produtividade dos funcionários dentro do imóvel e a terceirização das funções que não faz 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 aumento no retorno. Por outro lado, têm-se os donos dos imóveis que não querem diversos contratos com prestadores de serviços, preferindo contratos de “uma mão”, que consiste num único prestador de serviços de FM que se responsabiliza por todos os processos terceirizados da empresa ou no ciclo de vida total do imóvel, que se inicia com o planejamento, passando pela construção e exploração, terminando com a destruição.

Para concluir, vê-se que o 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 o otimização dos resultados através da racionalização de custos e de capital. Vale salientar, mais uma vez, que estas conclusões, limitam-se à realidade do mercado imobiliário alemão, não possibilitando generalizações para outros países.

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**. Disponível em: <http://www.gefma.de/Gefma/1024x768/index2.html>, erstellt 2004, abgerufen am 18/11/2004

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. 18/06/2003.

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 Management**. 2004, v.3. n. 17, p.5. 18/08/2004.

IFMA - INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT 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, Março, 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, p. 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.

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.

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**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.