

Custos Compartilhados

Eduardo Antonio Stanisci Pedro

Luiz Aparecido Saes

Jair João dos Santos Coelho

Resumo:

O presente trabalho tem como objetivo abordar o modo como uma empresa pode criar e sustentar uma vantagem competitiva através do compartilhamento das atividades da cadeia de valores. Atualmente a avaliação de desempenho e os sistemas de informações auxiliam as organizações na estruturação do compartilhamento dessas atividades. Muitos benefícios podem ser alcançados através do compartilhamento de atividades, porém faz-se necessário uma avaliação dos tres tipos de custos envolvidos no processo de inter-relações; custos da coordenação, do compromisso e da inflexibilidade. É importante frisar que diferenças na estrutura das indústrias em que unidades empresariais também competem podem resultar em benefícios diferenciais decorrentes do compartilhamento. Destina-se portanto este texto aos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento do planejamento estratégico que visa decidir como ganhar uma vantagem competitiva, bem como àqueles que buscam uma melhor compreensão das empresas e do seu desempenho.

Área temática: *A Mensuração de Custos nas Cadeias Produtivas*

CUSTOS COMPARTILHADOS

TRABALHO 13.288

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo abordar o modo como uma empresa pode criar e sustentar uma vantagem competitiva através do compartilhamento das atividades da cadeia de valores. Atualmente a avaliação de desempenho e os sistemas de informações auxiliam as organizações na estruturação do compartilhamento dessas atividades.

Muitos benefícios podem ser alcançados através do compartilhamento de atividades, porém faz-se necessário uma avaliação dos tres tipos de custos envolvidos no processo de inter-relações; custos da coordenação, do compromisso e da inflexibilidade.

É importante frisar que diferenças na estrutura das indústrias em que unidades empresariais também competem podem resultar em benefícios diferenciais decorrentes do compartilhamento.

Destina-se portanto este texto aos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento do planejamento estratégico que visa decidir como ganhar uma vantagem competitiva, bem como àqueles que buscam uma melhor compreensão das empresas e do seu desempenho.

PALAVRA-CHAVES

Competição, Vantagens e Compartilhamento

ÁREA TEMÁTICA

Teoria de Custos

CUSTOS COMPARTILHADOS

INTRODUÇÃO

A palavra chave do mercado é competição. A abertura de mercado levou as empresas a reverem suas formas de organização, o que em outras palavras quer dizer : investir maior quantidade de recursos possíveis para identificar os desejos e exigências de seus clientes, no desenvolvimento de novos produtos, em tecnologia, em recursos humanos, na geração de informações, qualidade, enfim, tudo aquilo que possa agregar mais eficiência e eficácia.

A competitividade ocasionou nas empresas uma necessidade de concentração de esforços no objeto-fim das mesmas, provocando o desmembramento das atividades consideradas essenciais das que não estejam diretamente ligadas a seu objeto social.

De acordo com Nakagawa (1994:17), “A competitividade de uma empresa pode ser definida, em sentido amplo, como sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens competitivas que lhe permitam enfrentar a concorrência”.

Partindo deste princípio, torna-se imprescindível investimentos em sistemas de informações que estejam adaptados a esta realidade. A gestão de informação deve ocorrer de forma natural e estar devidamente aprimorada para gerar informações que sejam úteis nas diversas etapas do processo de avaliação estratégica de desempenho. Dentro deste processo de avaliação de desempenho, podemos abordar dois aspectos fundamentais como :

- a) Realizar um trabalho conjunto entre gestores e responsáveis pelo desenvolvimento, implantação e manutenção do sistema de informações;
- b) Contribuição dos gestores na transparência de seus modelos decisórios;
- c) Os responsáveis pelo desenvolvimento, não devem medir esforços para compreender as necessidades informativas dos gestores, para que o sistema contemple o modelo decisório de seus usuários.

Os sistemas de informação também são considerados como uma ferramenta poderosa na abertura de possibilidades para inter-relações entre empresas. Através da manipulação de dados a tecnologia da informação está contribuindo para o desenvolvimento de sistemas

automatizados de processamento de pedidos, sistemas automatizados de manuseio de materiais e outras atividades de valor fora da fabricação.

O mais importante, é que estes sistemas podem ser compartilhados entre empresas relacionadas. Esta tecnologia está reestruturando canais de distribuição e o processo de vendas em indústrias, bancos entre outros, facilitando o compartilhamento.

Outro fator importante relacionado a esta tecnologia, seria a redução de custos da sua exploração. A facilidade de comunicação aumentou tanto quanto seus custos caíram, reduzindo os custos da coordenação das atividades de unidades empresariais. A flexibilidade nas atividades vem-se tornando cada vez mais possível, ou seja, o que antigamente era considerado extremamente complexo e de custos inaceitáveis, hoje pode se tornar perfeitamente viável através da tecnologia da informação.

COMPARTILHAMENTO ENTRE UNIDADES EMPRESARIAIS

Segundo Porter (1992:296), existem três tipos possíveis de compartilhamento entre unidades empresariais:

- a) **Compartilhamento Tangíveis** - surgem de oportunidades para compartilhar atividades na cadeia de valores entre unidades empresariais relacionadas, devido a presença de tecnologias, canais e compradores comuns e de outros fatores. Este compartilhamento resultará em uma vantagem competitiva se reduzir os custos ou aumentar a diferenciação o bastante para superar os seus custos. Em geral envolve a execução em conjunto de uma atividade de valor, enquanto em outros casos envolve múltiplas atividades.
- b) **Compartilhamento Intangível** - envolve a transferência de Know-how gerencial entre cadeias de valores independentes. Estes compartilhamentos levam à vantagem competitiva através da transferência de qualificações genéricas ou de Know-how sobre como gerenciar um tipo particular de atividade de uma unidade empresarial para outra. Isto pode reduzir o custo da atividade ou torná-la mais singular e superar o custo da transferência de Know-how.
- c) **Compartilhamento entre Concorrentes** - Provém da existência de rivais que competem de fato ou potencialmente com uma empresa em mais de uma indústria. Embora este tipo de compartilhamento ocorra sem a presença de compartilhamentos tangíveis ou intangíveis e vice-versa, as duas em geral

coexistem porque os compartilhamentos tangíveis e intangíveis podem fornecer a base para diversificação.

Os compartilhamentos entre concorrentes tornam fundamental o reconhecimento e a exploração dos tangíveis e intangíveis. Um concorrente em diversos pontos pode compelir uma empresa a equiparar um compartilhamento ou enfrentar uma desvantagem competitiva. Concorrentes em diversos pontos podem ter também um conjunto diferente, mas sobreposto, de unidades empresariais ligadas por compartilhamento diferentes das da empresa, o que torna difícil equiparar os compartilhamentos.

COMPARTILHAMENTO

Segundo Porter, “o conceito de atividades compartilhadas baseia-se na partilha das atividades da cadeia de valor entre várias unidades de negócio”.

A cadeia de valores é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto da empresa. A cadeia de valor e o modo como a empresa executa suas atividades individuais são reflexo de sua história, de sua estratégia, de como implementa esta estratégia e da economia básica de suas próprias atividades.

A cadeia de valores exibe o valor total, e consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores.

Uma unidade empresarial pode compartilhar potencialmente qualquer atividade de valor com outra unidade da empresa, inclusive as atividades primárias e de apoio.

As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto, na sua venda e transferência para o comprador, bem como na sua assistência após a venda. Dividem-se em : logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços.

As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa. Dividem-se em : aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa.

Compartilhamento x Vantagem Competitiva

Porter ainda afirma que o compartilhamento de uma atividade pode resultar em uma vantagem competitiva sustentável, se a vantagem do ato de compartilhar for superior ao seu custo, desde que seja difícil para os concorrentes equipararem o compartilhamento, o qual resultaria em uma vantagem competitiva se ocorresse a redução do custo ou acentuasse a diferenciação. O ato sempre envolve, um certo custo que varia do custo da coordenação entre unidades empresariais envolvidas à necessidade de modificar as estratégias das unidades facilitando o compartilhamento.

Compartilhar uma atividade de valor resultará em uma vantagem de custo significativa, caso envolva uma atividade que represente uma fração importante dos ativos ou dos custos operacionais, e se o compartilhamento reduzir o custo da execução desta atividade.

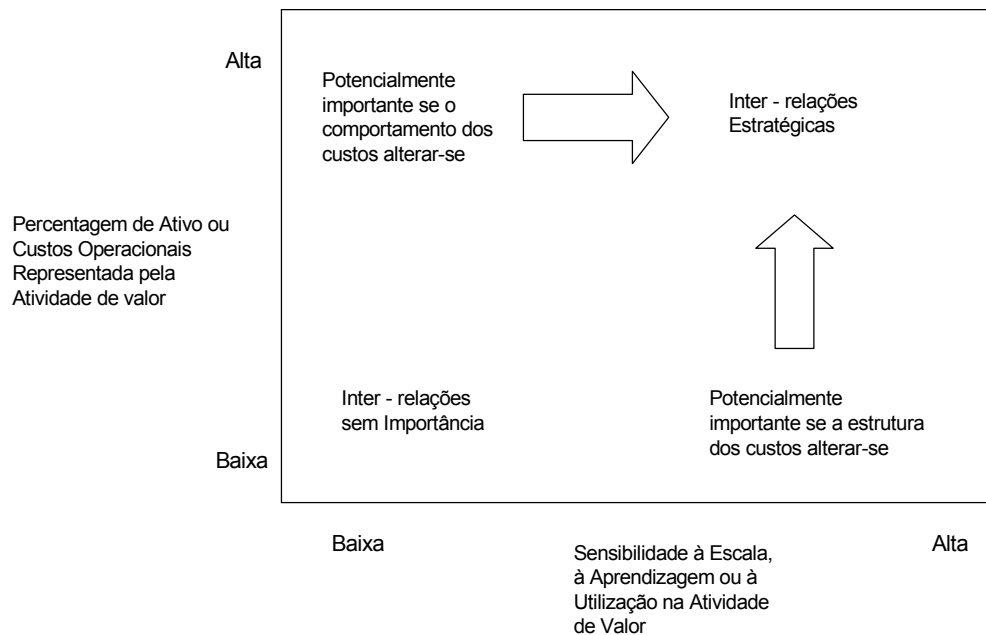
Compartilhar x Custo

O ato de compartilhar só terá um impacto material sobre a posição geral dos custos se as atividades de valor envolvidas forem uma proporção significativa dos ativos ou dos custos operacionais, ou se forem sê-lo no futuro.

Compartilhar atividades entre unidades empresariais é, pois, *um substituto em potencial para parcela de mercado* em qualquer unidade. Uma firma em condições de compartilhar atividades sensíveis à escala ou à aprendizagem entre uma série de unidades podem neutralizar a vantagem de custo de uma empresa com uma alta parcela de mercado competindo com uma unidade. O ato de compartilhar não significa exatamente aumentar a parcela de mercado em uma unidade empresarial, porque uma atividade compartilhada em geral envolve uma complexidade maior do que uma atividade de escala equivalente servindo uma unidade. A complexidade de um sistema logístico compartilhado envolvendo dez variedades de produtos pode aumentar geometricamente, se comparada a um que só precisa manipular cinco. Então, a maior complexidade passaria a ser um custo do compartilhamento. Contudo, se a escala, a aprendizagem ou padrão de utilização não forem considerados importantes condutores de custos, o compartilhamento provavelmente elevará os custos. O erro das empresas é buscar o compartilhamento apenas devido ao excesso de capacidade em uma atividade. Se o compartilhamento não resultar em vantagens de escala ou de aprendizagem, e se sequer melhorar o padrão de utilização a longo prazo, os seus custos quase sempre irão

significar que ele cria uma desvantagem, então, a solução ideal seria a da redução da capacidade na atividade ao invés de compartilhá-la.

A figura abaixo ilustra de que modo os princípios podem ser usados para identificar atividades onde o compartilhamento é importante para posição dos custos.



Atividade de Valor Compartilhadas e Posição dos Custos (Porter, 1992,301)

Compartilhar x Diferenciação

A diferenciação é um dos dois tipos de vantagem competitiva de que uma empresa pode dispor. O ponto até o qual os concorrentes em uma indústria conseguem diferenciar-se um do outro também constitui um elemento importante da estrutura industrial. As empresas vêem a diferenciação em termos das práticas de marketing ou do produto físico, ao invés de considerarem que elas originam-se potencialmente em qualquer parte na cadeia de valores. As empresas podem ser diferentes, mas não diferenciadas, porque buscam formas de singularidade que os compradores não valoriza. Normalmente, os diferenciadores não prestam atenção ao custo da diferenciação, ou à sustentabilidade desta, uma vez alcançada.

O compartilhamento pode afetar a diferenciação de dois modos. Pode acentuá-la, intensificando a singularidade de uma atividade ou ele pode reduzir o custo da diferenciação.

O compartilhamento será mais importante para a diferenciação, se afetar atividades de valor importantes para o valor real ou para sinalizar valor. Também é importante para a diferenciação, quando reduz o custo de formas caras de diferenciação, como uma rede extensiva de serviços de venda.

O ato de compartilhar pode reduzir o custo da diferenciação através do impacto sobre os condutores dos custos de atividades diferenciadoras.

Denominam-se condutores de custos uma série de fatores estruturais que influenciam o comportamento do custo. O condutor ou os condutores importantes dos custos podem diferir entre empresas na mesma indústria, se empregarem cadeias de valores diferentes.

O diagnóstico dos condutores dos custos de cada atividade de valor permite que uma empresa obtenha um entendimento sofisticado das fontes da posição dos custos relativos e do modo como ela poderia ser modificada.

A maior complexidade de uma atividade compartilhada é, contudo, um custo de compartilhamento que deve ser pesado em relação aos benefícios para a diferenciação.

As Vantagens do Compartilhamento

Geralmente, compartilhar uma atividade não resulta em um aperfeiçoamento equivalente no custo ou na diferenciação para cada unidade empresarial envolvida. Diferenças nas escalas das unidades são uma razão importante. Uma unidade que utiliza grande volume de um componente talvez não consiga uma grande vantagem de custo decorrente da fabricação compartilhada do componente com uma unidade empresarial que utiliza um pequeno volume dele. No entanto a unidade que é a menor usuária pode gozar de um tremendo aperfeiçoamento na posição dos custos através da obtenção dos benefícios da escala da unidade maior.

Diferenças na estrutura das indústrias em que unidades empresariais também competem podem resultar em benefícios diferenciais decorrentes do compartilhamento. A importância de uma inter-relação também depende das estratégias das unidades empresariais envolvidas. Uma inter-relação pode levar a uma singularidade valiosa para uma unidade, mas de menor valor para outra. É difícil, entretanto, que todas as unidades envolvidas no compartilhamento o considerem igualmente vantajoso.

Os Custos do Compartilhamento

Compartilhar atividades dentro da cadeia de valores sempre envolve custos, pois exige que as unidades empresariais modifiquem de algum modo o seu comportamento. Os custos de compartilhar uma atividade de valor podem ser divididos em três tipos:

- Custo da coordenação;
- Custo do compromisso e
- Custo da inflexibilidade

Custo da coordenação – Unidades empresariais devem coordenar-se em áreas como programação, fixação de prioridades e resolução de problemas de modo a compartilhar uma atividade. A coordenação envolve custos em termos de tempo, pessoal e talvez dinheiro e irá diferir muito para diferentes tipos de compartilhamento. Uma força de vendas compartilhada exige uma coordenação permanente, por exemplo, enquanto uma aquisição conjunta só pode exigir uma comunicação periódica para determinar a quantidade de um insumo adquirido necessária por período para cada unidade empresarial. Unidades diferentes também podem encarar de formas diferentes o custo da coordenação. Estes custos são normalmente considerados mais altos por unidades menores, que vêem uma batalha contínua quanto às prioridades e o risco de estas serem ditadas pelas maiores. Unidades empresariais que não administram uma atividade compartilhada ou estão localizadas a uma certa distância dela costumam temer que seus melhores interesses não estejam protegidos.

A maior complexidade envolvida no ato de compartilhar irá variar, dependendo da atividade específica. Compartilhar um sistema de entrada de pedidos computadorizados entre unidades empresariais irá quase sempre acrescentar pouca complexidade, por exemplo, ao contrário de compartilhar um sistema logístico entre unidades com linhas de produtos grandes. A maior complexidade de uma atividade compartilhada pode, as vezes, contrabalançar economias de escala ou reduzir o índice de aprendizagem em comparação a uma atividade servindo uma unidade. Assim, o compartilhamento tanto pode aumentar a escala e ou a aprendizagem e o custo. Geralmente a computadorização reduz o custo para maneja a complexidade do compartilhamento. Esta é uma das razões pelas quais o compartilhamento está assumindo maior importância.

Custo do compromisso – É o mais importante custo do compartilhamento. Compartilhar uma atividade exige que ela seja executada de maneira consistente, que talvez não seja ótima para nenhuma das unidades envolvidas. Compartilhar uma força de vendas, por exemplo, pode significar que o vendedor dá menos atenção ao produto de ambas as unidades ou possui menos conhecimento sobre os dois produtos do que uma força de vendas exclusivas. De modo semelhante, compartilhar a fabricação de componentes pode significar que o projeto do componente não consegue atender exatamente as necessidades de uma unidade porque ele também precisa atender as necessidades da outra. O custo do compromisso pode incluir custos não só na atividade de valor compartilhado, mas também em outras atividades de valor ligadas. Escolha de políticas necessárias para facilitar o compartilhamento podem, então, afetar adversamente o custo ou a diferenciação de uma ou de mais unidades envolvidas.

Em geral, o custo do compromisso para compartilhar uma atividade difere para cada unidade empresarial afetada. Uma unidade com um produto cuja venda é difícil pode precisar comprometer mais no emprego de uma força de vendas compartilhada, por exemplo. O custo do compromisso também pode diferir porque a atividade de valor particular desempenha um papel diferente em uma unidade em comparação a outra devido à sua estratégia.

Custo da inflexibilidade – A inflexibilidade assume duas formas:

1. Dificuldade em potencial para responder a movimentos competitivos
2. Barreiras de saídas.

O compartilhamento pode dificultar ainda mais uma resposta rápida aos concorrentes, porque uma tentativa de enfrentar uma ameaça em uma unidade empresarial pode destruir ou reduzir o valor da inter-relação para unidades-irmãs. O compartilhamento também pode levantar barreiras de saída. A saída de uma unidade empresarial sem nenhuma vantagem competitiva pode prejudicar outras unidades que com ela compartilham uma atividade. Ao contrário dos outros custos do compartilhamento, o custo da inflexibilidade não é um custo constante, e sim um custo em potencial, se surgir a necessidade de flexibilidade. Este custo depende da probabilidade da necessidade de responder ou sair.

Unidades empresariais tendem a encarar o compartilhamento em potencial, em vista da sua estratégia existente, ao invés de pesarem seu custo caso suas estratégias sejam modificadas para minimizarem os custos de compartilhamento. Por fim o valor

do compartilhamento é normalmente obscurecido por questões organizacionais envolvidas no ato de compartilhar e as vezes as unidades empresariais opõem-se a compartilhamentos capazes de resultar em uma nítida vantagem competitiva para elas.

O compartilhamento implica em custos, porém, em muitas indústrias existem forças para reduzi-los. Através das novas tecnologias é que vemos a redução do custo da coordenação e do compromisso e, em menor grau, o custo da inflexibilidade. Uma melhor comunicação e sofisticados sistemas de informação facilitam a coordenação. Várias empresas estão apenas começando a perceber estas possibilidades de redução do custo de compartilhamento, mas continuam baseando seu conceito de compartilhamento em métodos ultrapassados.

EXEMPLO DE CUSTOS COMPARTILHADOS NO SETOR IMOBILIÁRIO

Crescem oferta e procura por instalações em business parks, |que oferecem serviços e gastos menores com manutenção.

A Grande São Paulo abriga hoje 193 mil metros quadrados de condomínios empresariais.

Até o final do ano, a área ocupada por esses empreendimentos – conhecidos como business parks – deverá somar 261 mil metros quadrados. Esse crescimento de 35% – segundo levantamento realizado pela CB Richard Ellis, uma das maiores consultorias imobiliárias internacionais – espelha a aceleração da demanda por instalações que conjuguem localização estratégica, infra-estrutura de comunicação e armazenagem up-to-date, construções flexíveis, segurança e serviços de apoio centralizados. Tudo a custos cerca de 50% menores do que os usualmente gastos com a ocupação de imóveis convencionais independentes.

Segundo o presidente da CB Richard Ellis, Walter Cardoso, são diversas as razões da expansão dos business parks: a aceleração da entrada de companhias estrangeiras no País, a segmentação das atividades empresariais (decorrente da abertura da economia e da conseqüente sofisticação da demanda), e a consistência dos indicadores econômicos, especialmente a partir do segundo semestre do ano passado.

A movimentação das empresas em busca de instalações como as que caracterizam os business parks – que além do compartilhamento das despesas comuns também têm como diferencial a locação e não a venda dos imóveis – tem feito surgir empreendimentos que levam esse conceito rumo ao interior do estado onde haja infra-

estrutura de transporte eficiente. Somente na região de Campinas estão sendo erguidos três business parks, que deverão somar uma área construída de 585 mil metros quadrados.

Um deles é o Tech Town, localizado no município de Hortolândia. Fruto de uma associação entre a IBM, a construtora InPar e a Colliers International (encarregada da locação), foi projetado para abrigar uma área construída de 450 mil metros quadrados, num terreno de um milhão de metros quadrados de propriedade da IBM, segundo o diretor executivo da InPar, Guilherme Rocha. Além da própria IBM, que está instalada no local há 27 anos, operam no empreendimento empresas como Celéstica, Nmi Brasil, AT&T e Consat, todas do ramo de tecnologia. Agora, a QuatroA/Atento, que atua no setor de call centers, se prepara para ocupar 4 mil metros quadrados.

Concebido no conceito built-to-suit – no qual as instalações de cada empresa ocupante são projetadas de acordo com as suas necessidades específicas –, o Tech Town pretende explorar a atração exercida pela região de Campinas junto a empresas de tecnologia, complementares entre si e não poluidoras. “O Tech Town também contempla uma efetiva preocupação com o passivo ambiental. Tanto é que possui a certificação ISO 14001, que prevê o monitoramento permanente dos lençóis freáticos”, diz René de Castro, diretor de Real Estate Site Operations da IBM e responsável pelo gerenciamento do projeto.

Ainda na região e também visando atrair empresas de tecnologia, um outro empreendimento começa a ser projetado. É o Panamerica Park Campinas, que reúne a Itaúsa, a Promon e a Camargo Corrêa, cabendo à CB Richard Ellis a comercialização e locação. Com 115 mil metros quadrados de área locável, o projeto – que ocupa um terreno de 380 mil metros quadrados – é um bom exemplo de business park padrão. Além das unidades flexíveis a serem ocupadas pelas empresas – e que variam de 1.500 até 20.000 metros quadrados –, ele conjuga centro de conveniências, de eventos e fitness, central de utilidades, áreas de apoio operacional e de movimentação de cargas, estacionamento e heliponto.

Reunir empresas com um mesmo perfil num único local embute uma vantagem. Segundo Carlos Betancourt, presidente da Colliers International, ao passar a operar dentro de business parks as empresas não só diluem despesas como eliminam o uso de recursos e capital humano para cuidar de atividades que nada têm a ver com o seu core business. Essa complementaridade também é enfatizada por Douglas Munro, presidente da Hines do Brasil, que está erguendo no município de Louveira, às margens da rodovia

Anhanguera, o Louveira Distribution Park, um empreendimento que irá consumir investimentos diretos da ordem de R\$ 40 milhões e deverá gerar 400 empregos.

Ocupando um terreno de 203 mil metros quadrados, o Louveira Distribution Park terá como epicentro uma construção de 76 mil metros quadrados locada por um período de dez anos pela NFC Excel – a maior empresa de logística do mundo – para atender a distribuição de uma das maiores empresas de produtos de higiene e limpeza do mundo, que possui três unidades industriais na região. Segundo Munro, este empreendimento destina-se a companhias que necessitem centralizar a sua distribuição em um local próximo a importantes centros de consumo e reserva áreas para indústrias de manufatura leve (de embalagens e estamperia, por exemplo) que possam complementar as atividades da âncora do empreendimento.

A aposta da Hines no segmento de logística – a empresa está em fase de detalhamento do projeto que deverá duplicar a área inicialmente ocupada pelo Louveira Distribution Park – vem respaldada no acelerado crescimento do setor, em parte decorrente do aumento do e-commerce no Brasil e do despertar das empresas industriais e de varejo para a necessidade de tornar mais ágil a distribuição de seus produtos.

Dentro desta mesma perspectiva, a Walter Torre Jr., pioneira na construção de business parks no Brasil, desenvolve empreendimentos temáticos. A diferença é que a empresa está se concentrando na região da Vila Leopoldina, em São Paulo, e nos quilômetros iniciais da Anhanguera, na altura do município de Osasco e próximo ao Rodoanel, projeto que interliga as principais rodovias de acesso a São Paulo e evita que caminhões tenham de circular pelas marginais dos rios Pinheiros e Tietê, dentro da capital. “O Rodoanel vai criar pontos importantes de transbordo, abrindo espaço para empreendimentos que contemplem o segmento de logística e distribuição”, diz Luiz Antonio Queiróz, diretor Corporativo Comercial da construtora.

Segundo Walter Cardoso, a migração das empresas do setor para a região da Via Anhangüera – no trecho que vai da capital à região de Campinas – também se explica pela qualidade dos galpões industriais existentes na capital e pela escassez de oferta (de um estoque de 12,7 milhões de metros quadrados de imóveis com área construída que varia de 500 a 15 mil metros quadrados na cidade de São Paulo, a taxa de vacância está em apenas 14%). Além de serem poucas, as instalações erguidas há 20 ou 30 anos deixaram de ser compatíveis com as necessidades atuais das empresas, que hoje usam linhas de produção automatizadas. “Boa parte dos imóveis industriais disponíveis possui pé direito baixo, piso desnivelado, telhado de amianto, e carece de infra-estrutura de

comunicações, como cabeamento por fibra óptica”, reforça o presidente da Colliers International.

A procura por novas instalações industriais entre a capital e a região de Campinas segue a tendência constatada na pesquisa feita pela Fundação Seade e tema da reportagem de capa da Update de fevereiro. Muitas fábricas estão mesmo saindo da capital, mas a escolha do novo local recai principalmente na área que não ultrapassa o círculo de 150 quilômetros do Centro de São Paulo. Ainda assim, a demanda por galpões de alto padrão na cidade permite a construção de pelo menos dois novos empreendimentos.

Hoje, as empresas buscam localização próxima a vias de acesso estratégicas, visibilidade e conveniência, além da possibilidade de desmobilizar ativos ou evitar a aplicação de recursos em imóveis que nada agregam à sua atividade. “A tendência das empresas de manufatura leve, tecnologia, logística e serviços é partir para a locação de imóveis por períodos longos, de 10 anos em média, transferindo para as companhias especializadas a construção sob medida de suas unidades de operação bem como a administração dos sites onde forem se instalar”, diz Walter Cardoso, da CB Richard Ellis.

Segundo Cardoso, já não faz nenhum sentido para as empresas arcar com a administração de segurança, refeitórios, ambulatorios, estacionamento, paisagismo e manutenção de serviços de infra-estrutura quando a centralização dessa estrutura e o compartilhamento de seus custos se converte em ganhos. Foi essa constatação que levou a TecPro Tecnologia em Proteções a se instalar em três galpões que totalizam 2.550 metros quadrados no Walter Torre Castello Branco, um dos primeiros business parks erguidos no Brasil, no município de Barueri. Cláudio Horiutti, presidente da empresa, afirma que a segurança, atendimento a exigências legais, rateio de despesas operacionais e infra-estrutura de comunicação foram alguns dos fatores que levaram a empresa a se instalar no condomínio.

Qualquer que seja a região que esteja recebendo os empreendimentos, o fato é que a procura por imóveis industriais de alto padrão em São Paulo está abrindo espaço para a adoção de tecnologias de construção e de gerenciamento com padrão internacional. Embora a consolidação do conceito de business park chegue ao Brasil pouco mais de um século depois do surgimento do primeiro empreendimento do gênero, erguido na cidade de Manchester, na Inglaterra, em 1896, não há quem duvide que ele veio para ficar.

BIBLIOGRAFIA

KOTLER, Philip; **ARMSTRONG**, Gary; Princípios de Marketing; Rio de Janeiro; Prentice Hall, 1993

NAKAGAWA, Masayuki; Custeio Baseado em Atividades; São Paulo; Atlas, 1995

PORTER, Michael; Vantagem Competitiva; 5^a Ed., Rio de Janeiro, Campus, 1992.

ROBLES JUNIOR, Antonio; Custos da Qualidade: Uma Estratégia para a Competição Global; São Paulo, Atlas, 1994.

REVISTA UPDATE, Custos Compartilhados, Câmara Americana do Comércio, n^o 359, abril de 2000