

O cluster econômico e a redução dos custos

Fernando Dias*

Com a economia globalizada, as empresas nacionais têm de conviver não apenas com a concorrência doméstica, mas também com a que vem de fora. Grande parte do Parque Industrial Brasileiro não está totalmente reestruturado para enfrentar a unificação dos mercados. A formação de clusters regionais, em que os agentes desenvolvam ações em parcerias, constitui uma das alternativas para que essas empresas consigam reduzir os seus custos e alcançar vantagens competitivas. A contabilidade desempenha um importante papel nesse novo ambiente, oferecendo aos gestores informações e elementos técnicos fundamentais para a condução dos negócios.

No atual ambiente dos negócios, a competição entre as organizações, dos mais variados setores, tornou-se globalizada. Os mercados estão se tornando mais amplos, oferecendo às empresas possibilidades reais de crescimento. A distância entre os países já não mais significa impedimento para as relações comerciais. Segundo Pires (2000), a "globalização" significa a capacidade de qualquer organização, localizada em qualquer região do globo, ter acesso quase que instantâneo a mercados, recursos, informações e tecnologias localizados por vezes a milhares de quilômetros de distância.

Essas mudanças influenciaram a economia brasileira, principalmente na última década, quando o governo implantou uma significativa abertura do mercado para os mais distintos tipos de produtos. Foram utilizados vários instrumentos de políticas macroeconômicas como, por exemplo, a redução de alíquotas de importação e o aumento progressivo das privatizações.

Uma boa parte das indústrias nacionais, principalmente as micro, pequenas e médias empresas, não estavam preparadas para essas mudanças, o que ocasionou a falência de várias organizações.

Casaretto Filho e Pires (1999) afirmam que qualquer empresa pode ter a

surpresa de, a cada momento, ver surgir um concorrente no mundo produzindo melhor e mais barato. As mudanças são rápidas, muitas empresas não conseguem acompanhar o novo ritmo e quebram, demitem, geram desemprego.

Como reflexo das alterações na economia, houve um aumento significativo da concorrência nos últimos anos, obrigando as empresas a reverem as suas tradicionais práticas comerciais e de produção, sob pena de serem deslocadas do mercado.

O governo também, devido aos novos arranjos de aberturas comerciais, teve de alterar as suas prioridades de investimentos e desenvolvimento, visando a uma melhor adaptação da economia ao atual cenário mundial.

Sobre esse novo ambiente, Neto (2000) entende que o processo de globalização em curso na economia atual vem impondo, aos agentes responsáveis pela formulação de políticas de desenvolvimento, a busca de novos conceitos e de novas formas de pensar a organização produtiva, não somente em termos microeconômicos, mas também de perspectivas de novos tipos de estruturas organizacionais mais enxutas e flexíveis.

Com a redução do assistencialismo do governo e da diminuição das barreiras



ras de entradas de produtos importados, as empresas passaram a buscar soluções inovadoras para se tornarem mais flexíveis e aptas para enfrentar a concorrência.

Nesse sentido, as redes de cooperação produtiva e os clusters econômicos oferecem às pequenas empresas melhores condições e alternativas para sobreviverem a essa nova realidade, pois atuando em parceria alcançam vantagens competitivas e economias coletivas, que não seriam conseguidas se atuassem isoladamente. Daí a importância do cluster como uma nova alternativa de estrutura organizacional.

Em contrapartida, não é suficiente que as empresas apenas estejam próximas umas das outras. Há a necessidade de sinergia e de uma interação comercial eficiente, de maneira a explorar as particularidades de uma aglomeração. Dentre as vantagens geradas por essa interação, pode-se destacar o aumento do volume de vendas e a possibilidade das empresas desenvolverem ações conjuntas em várias etapas da cadeia de valor como, por exemplo, na compra, na produção, na propaganda e na distribuição.

Essas ações conjuntas, através de parcerias, contribuem de maneira efetiva para a redução de custos de produção e comercialização. Os custos também, para um aglomerado de empresas de um mesmo setor, podem ser reduzidos devido ao acesso mais fácil às matérias-primas, à mão-de-obra, às informações, às novas tecnologias e a uma operacionalização mais eficiente do transporte.

Sobre os benefícios gerados pelas firmas que se aglomeram, Flores (2001) afirma que se pode apontar, por exemplo, a redução dos custos de transporte pela aproximação de fornecedores e con-

sumidores, o que diminui a distância percorrida, e encontrar, em um curto espaço de tempo, uma mão-de-obra adequada ao processo produtivo das empresas a um custo relativamente baixo.

CLUSTERS

A diversidade de estudos e pesquisas sobre a implementação de políticas e estratégias voltadas para a industrialização local levaram à formulação de vários conceitos.

Os conceitos mais freqüentemente aplicados em estudos e iniciativas de industrialização local são agrupamentos (clusters) de pequenas e médias empresas, distritos industriais, agrupamentos avançados (ou distritos industriais articulados), agrupamentos com base em recursos naturais, pólos industriais, parques tecnológicos, incubadoras de empresas, condomínio de empresas, empresas de participação e redes de empresas (CNI, 1998, p.8).

A FIEMG (2000, p.16) elaborou um conceito para o cluster, considerando o fenômeno de integração e cooperação regional que possibilita o crescimento econômico: "Um cluster pode ser definido como um conjunto de empresas e entidades que interagem, gerando e capturando sinergias, com potencial de atingir crescimento competitivo contínuo superior ao de uma simples aglomeração econômica. Nele, as empresas estão geograficamente próximas e pertencem à cadeia de valor de um setor industrial."

Porter (1999, p.211) apresenta a seguinte definição, considerando o elo de elementos comuns:

Um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos co-

muns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos. Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos.

Assim um cluster é constituído de diversas empresas, entidades e instituições. Esses organismos juntos, em uma mesma localidade, podem proporcionar uma interação econômica e estratégica, com o objetivo de alcançar competitividade.

Britto (2000) sugere que os aglomerados não devem ser concebidos como mera aglomeração espacial de atividades industriais presentes em determinados setores, mas sim como arranjos produtivos em que predominam relações de complementaridade e interdependência entre diversas atividades localizadas num mesmo espaço geográfico econômico.

Para Galvão (1999), uma Aglomeração significa especialização em um determinado ramo da indústria, com inclusão de todos os setores industriais a jusante e a montante.

Devido à escassez de recursos, à concorrência elevada e ao processo de globalização econômica, dentre outros fatores, o cluster representa uma estratégia de negócios, principalmente, para as micro e pequenas empresas, que podem desenvolver suas atividades em parceria.

Sobre esse propósito, Casarotto Filho e Pires (1999) afirmam que a

globalização cada vez mais acentuada dos mercados e da produção está pondo em questionamento a competitividade das pequenas empresas. Sem dúvida, a não ser que a pequena empresa tenha um bom nicho de mercado local, dificilmente terá alcance globalizado se continuar atuando de forma individual.

CARACTERÍSTICAS

As características dos clusters proporcionam um ambiente propício de integração para as organizações, onde são disponibilizados produtos e serviços em uma mesma localidade. As relações comerciais entre essas empresas são caracterizadas por mais confiança e segurança, proporcionando uma melhor gerência dos negócios e, consequentemente, uma redução nos custos. A concentração geográfica também favorece as questões relacionadas à distribuição de matérias-primas e produtos, propiciando entregas em prazos reduzidos, limitando a necessidade de estocagem.

Grande parte dos clusters tiveram sua origem de forma espontânea, sendo que, em determinados setores, pode ser encontrado um número maior de formação de aglomerados. No caso brasileiro, os setores mais visíveis são o têxtil, o de calçados, os de madeira e mobiliário e o do setor metalúrgico.

Na maioria das experiências existentes de surgimento, consolidação, amadurecimento (e eventualmente decadência) de agrupamentos e agrupamentos avançados, o seu desaparecimento e o seu desenvolvimento ocorrem "espontaneamente", isto é, sem que haja uma ação indutora governamental (CNI, 1998, p.15). Entretanto, existem também algumas regiões que têm um grande potencial para se tomarem um cluster, necessitando apenas de apoio, coordenação e de uma

política de desenvolvimento regional.

Pires (2000) considerou as seguintes principais características dos aglomerados:

- Especialização flexível em um determinado ramo da indústria, considerando todos os setores industriais a jusante e a montante, bem como a produção de diversos produtos para diferentes mercados consumidores;

- Divisão do trabalho entre as empresas em todas as fases do processo produtivo;

- Cooperação entre as organizações;

- Presença de capacidade empresarial e de uma força de trabalho especializada nas atividades produtivas pertinentes a um determinado distrito industrial;

- Grau de inserção das atividades econômicas no meio social, cultural e territorial, o que possibilita a existência de um sistema de valores de confiança e de atitudes de cooperação que são compartilhadas pela comunidade dos distritos industriais;

- Densidade institucional baseada na presença de uma rede de informações e de produção entre as empresas, representada por organizações de trabalhadores ou sindicatos, associações, grupos comunitários de interesses específicos, autoridades regionais e locais e instituições de apoio especializado ou de serviços.

A força de trabalho especializada, com recursos humanos qualificados, propicia uma redução no custo dos processos referentes ao recrutamento e seleção de mão-de-obra adequada.

As empresas, em um aglomerado, podem compartilhar seus investimentos, promover transferências de tecnologias e informações. Essa rede de relacionamentos pode, inclusive, submeter aos empresários a oportunidade de desenvolverem juntos projetos de Pesquisa e Desenvolvimento.

O cluster é formado de empresas cujas atividades se inter-relacionam. É constituído de empresas prestadoras de serviços, instituições públicas, instituições de pesquisas, universidades, associações comerciais, bancos, clientes, fornecedores e consumidores. Esses agentes mantêm uma convivência intensa, criando potencial de desenvolvimento.

Muitas vezes, os problemas enfrentados pelas empresas de uma mesma localidade são comuns. Dessa forma, a integração na busca de soluções e respostas são compartilhadas, o que podemos chamar de "aprendizado em equipe de empresas".

Para FIEMG (2000), essa rede de instituições tem, em geral, caráter pró-ativo e, o que é mais importante, permite que exista confiança na representação coletiva, além de ser altamente integrada por meio de troca de informações, cooperação e contatos permanentes.

Paradoxalmente, essas organizações competem entre si e, ao mesmo tempo, promovem cooperação. No entanto, esse fato não acarreta maiores dificuldades, uma vez que as importantes parcerias geradas proporcionam muito mais vantagens, como, por exemplo, as reduções de custos.

De acordo com a CNI (1998), a exploração conjunta das vantagens competitivas (menores custos de transporte, transação e difusão de informações) estabelecerá um ambiente (ou clima) de cooperação entre as empresas, que, no entanto, continuarão concorrentes entre

si. Esta combinação de cooperação e competição entre as empresas na localidade se auto-estimula e poderá gerar sinergias que serão um poderoso fator de inovação, crescimento e expansão da atividade local.

Outra característica importante no aglomerado é proporcionar insumos especializados e de fácil acesso. Porter (1999) afirma que a localização no interior de um aglomerado tem condições de proporcionar acesso a insumos especializados de melhor qualidade ou de custo mais baixo, como componentes, máquinas, serviços e pessoal, em comparação com as alternativas – integração vertical, alianças formais com entidades externas ou importação de insumos de localidades distantes.

O acesso à informação entre as unidades de negócios, concentradas em uma mesma localidade, é facilitado em função da proximidade e das relações entre as pessoas. A potencialidade dessas informações interfere de forma positiva nos negócios, disponibilizando, de maneira mais eficiente, as necessidades dos compradores e dos vendedores.

O cluster contribui para a aprendizagem coletiva, a difusão do conhecimento e da tecnologia, reflexo da proximidade das empresas e instituições. Muitas vezes, os problemas enfrentados pelas empresas de uma mesma localidade são comuns. Dessa forma, a integração na busca de soluções e respostas são compartilhadas, o que podemos chamar de "aprendizado em equipe de empresas".

Sobre essa difusão do conhecimento, Galvão (1999) entende que a concentração geográfica das empresas é elemento facilitador desse processo de disseminação do conhecimento, no qual o empresário acompanha pessoalmente os novos processos produtivos e vê novas máquinas em operação, ou seja, o

distrito constituiu-se em um verdadeiro laboratório prático, no estilo de uma grande incubadora empresarial ou um departamento multidisciplinar de desenvolvimento tecnológico*.

EXEMPLOS

Existem vários clusters em uma grande diversidade de países que se tornaram conhecidos e alcançaram destaque. No Brasil, pode-se identificar alguns exemplos de empresas que se aglomeraram em uma mesma localidade.

A Itália é considerada um país que se destaca nesse novo modelo de organização empresarial, principalmente na região conhecida como Terceira Itália, onde existem alguns aglomerados nas províncias de Emilia Romagna, Toscana e Veneto.

Nessa parte do país, as empresas se organizaram em distritos industriais, trabalhando e desenvolvendo a produção de forma integrada. De acordo com Galvão (1999), a existência de uma estrutura urbana, que se caracteriza pela predominância de pequenas e médias cidades, aliada a uma cultura de alta qualificação em artes e artesanato e a uma população acostumada ao trabalho duro e diversificado, certamente são elementos facilitadores desses processos. Um dos aglomerados mais conhecidos do mundo é o do Vale do Silício, na Califórnia que, de acordo com a CNI (1998), é responsável por um volume de exportações de US\$ 40 bilhões, baseado na tecnologia da microeletrônica e da informação. É uma região onde grandes empresas interagem com empresas de pequeno e médio portes, configurando exemplo paradigmático de um processo que combina uma forte base científica e tecnológica, localmente disponível, com um espírito empreendedor altamente

competitivo, em larga medida beneficiário das sinergias proporcionadas pela proximidade geográfica entre as empresas.

Em outras regiões existem também experiências importantes com o desenvolvimento de aglomerados como em Baden-Württemberg, na Alemanha; Fuenlabrada, Catellón e Mondragón, na Espanha; Los Angeles, nos Estados Unidos; Oyonnax e Cholet, na França; Sakaki, no Japão; Setubal, em Portugal, entre outras regiões do mundo.

Algumas regiões possuem uma concentração de empresas em uma mesma localidade, porém não possuem todas as características de um aglomerado. Muitas vezes o que se percebe é a existência de setores altamente fragmentados, sem a parceria e a cooperação necessárias para que as empresas envolvidas alcancem produtos diferenciados e vantagem competitiva.

Saboia (2000) identificou a existência de 155 aglomerações industriais no Brasil, com 5 mil ou mais empregos no final de 1997. Tais aglomerações possuem características bastante heterogêneas, estando localizadas nas mais distintas regiões do país e apresentando estruturas setoriais específicas.

No Rio Grande do Sul, está localizada o complexo calçadista do Vale dos Sinos, onde se concentram em torno de 400 empresas produtoras de calçados, produtoras de insumos e empresas prestadoras de serviços, sendo a maioria delas de porte pequeno e médio. Nessa região, a integração e a cooperação entre os agentes locais, em grande parte, deve-se à existência de centros de treinamento e assistência técnica, associações industriais especializadas e associações profissionais.

No Estado de Minas Gerais, na cidade de Santa Rita do Sapucaí, concentram-se empresas cujas atividades estão

relacionadas com a microeletrônica e telecomunicações. Esse aglomerado desenvolveu-se basicamente devido à existência de recursos humanos qualificados, com boa base tecnológica proporcionada por instituições locais. Outro fator que também deve ser ressaltado é a sua posição geográfica. A cidade está localizada na região sul do Estado a aproximadamente 200 km da cidade de São Paulo, 350 km da cidade do Rio de Janeiro e 400 km da capital mineira.

A FIEMG, no ano de 1999, elaborou um estudo, em parceria com a empresa de consultoria McKinsey & Company, sobre as potencialidades de investimento e de crescimento da economia do Estado de Minas Gerais, utilizando o conceito de aglomerado. Foi idealizado um projeto denominado de Cresce Minas, que se trata de um planejamento estratégico de atuação, envolvendo as diversas dimensões da economia mineira, cujo objetivo é identificar, avaliar e catalisar as condições existentes para o desenvolvimento regional. O resultado do estudo foi a identificação de 47 setores/regiões, representando 26 setores econômicos em 57 microrregiões do Estado, que foram denominados de aglomerados potenciais.

Existem outros aglomerados espalhados por todas as regiões do país. A título de exemplo, destacam-se:

- Aglomerações de madeira e mobiliário localizadas em São Bento do Sul (SC), Sinop (MT) e Ubá (MG).

- No setor têxtil e vestuário, destacam-se as empresas localizadas em Blumenau (SC), Montes Claros e Belo Horizonte (MG), Colatina (ES) e Friburgo (RJ).

- As aglomerações de empresas produtoras de calçados destacam-se as localizadas no Vale do Paranhana (RS), Franca e Birigüi (SP) e Sobral (CE).

A REDUÇÃO DE CUSTOS E O CLUSTER

As empresas hoje necessitam de agregar valor aos seus produtos, para conquistar e, ao mesmo tempo, manter sua rede de clientes. No entanto, elas precisam também de implementar estratégias de redução de custos para conseguirem ofertar ao mercado consumidor produtos com preços mais competitivos. Em síntese, para que as pequenas empresas sobrevivam nesse ambiente de alta competição em que atuam, elas têm que desenvolver estratégias de diferenciação dos produtos e praticarem preços reduzidos.

Porter (1986) apresenta três estratégias genéricas que as empresas podem utilizar para conseguirem força competitiva: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Casarotto Filho e Pires (1999) acrescentam que uma empresa pequena pode competir das seguintes formas:

- Diferenciação de produto associada ou não a um nicho de mercado;
- Liderança de custo, participando como fornecedor de uma grande rede topdown;
- Flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis.

Afirmam ainda os autores que a empresa não necessita ter de fazer uma escolha estratégica única entre liderança de custos ou diferenciação, como afirma Porter, mas pode garantir vantagens competitivas onudas de ambas as opções estratégicas por ele propostas.

A estratégia de liderança total nos custos, que se tornou bastante comum em meados dos anos 70, consiste em alcançar a liderança no custo total em um segmento através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo. A posição de baixo custo propi-

cia às empresas retornos acima da média. Para tal, pressupõe-se uma orientação constante para a busca da redução dos custos, controle rigoroso dos mesmos e das demais despesas.

Porter (1986) afirma que a liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custos pela experiência, um controle rígido dos custos e das despesas gerais, para que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, entre outras.

Para que as pequenas empresas sobrevivam nesse ambiente de alta competição em que atuam, elas têm que desenvolver estratégias de diferenciação dos produtos e praticarem preços reduzidos.

A redução de custos em uma organização não pode ser entendida como um simples corte nos gastos. Existe a necessidade de se desenvolver uma metodologia para a eliminação de custos, de forma que essa redução não comprometa a qualidade e nem interfira, negativamente, no valor dos produtos. Se esses aspectos não forem considerados, a empresa corre o risco de perder sua posição no mercado, apesar de obter custos mais baixos.

Nesse mesmo entendimento, Bernardi (1996) entende que uma preocupação constante, não somente nas cri-

ses e por outras razões compulsórias, deve ser a manutenção da eficiência e da produtividade da empresa em padrões bons, o que significa operar com custos e despesas em níveis aceitáveis e compatíveis, sem perda da qualidade. Necessita-se identificar o nível mínimo e econômico de custos e despesas para operacionalizar as atividades, sem perder a qualidade, sem que se comprometa o desenvolvimento, devendo este pressuposto ser incorporado à cultura da empresa.

Para uma política de redução de custo, não basta que a empresa escolha o Método de Custeio mais apropriado à sua realidade. É necessário também que a organização proceda constantes análises dos seus processos e produtos, buscando sempre a sua melhoria contínua.

Dois sistemas interligados de gerenciamento total de custos oferecem às empresas a oportunidade de reduzirem os custos e, ao mesmo tempo, buscar a melhoria contínua dos processos. É o chamado Custo-Alvo (Target Costing), que foi desenvolvido no Japão a partir da Engenharia de Valor criada nos Estados Unidos, e o Custo Kaizen (Kaizen Costing), desenvolvido totalmente no Japão.

O custo-alvo visa apoiar o processo de redução de custos na fase de desenvolvimento do produto, e o custo kaizen visa dar suporte ao processo de redução de custos dentro do contexto do atual sistema produtivo e dos atuais produtos fabricados. De acordo com Monden (1999), o custo-alvo incorpora a administração do lucro em toda empresa durante a etapa de desenvolvimento do produto. Especificamente, esses esforços em toda empresa incluem (1) planejar produtos que tenham a qualidade de agradar ao consumidor, (2) determinar os custos-alvo (inclusive custos de

investimento alvo) para que o novo produto gere lucro-alvo necessário a médio ou longo prazos, dadas as condições de mercado correntes, e (3) promover maneiras de fazer com que o projeto do produto atinja os custos-alvo, ao mesmo tempo em que satisfaça as necessidades do consumidor por qualidade e pronta-entrega.

Os objetivos gerais do sistema de custo-alvo, segundo o referido autor, são os seguintes:

- Reduzir os custos dos novos produtos para que o lucro requerido possa ser alcançado, ao mesmo tempo em que esses produtos satisfaçam as exigências de qualidade, tempo de entrega e preço exigido pelo mercado.

- Motivar todos os funcionários a perseguirem o lucro-alvo durante o desenvolvimento de novos produtos tomando o custo-alvo uma atividade de administração do lucro por toda a empresa.

O principal objetivo do custo kaizen é a busca permanente da redução de custos em todas as etapas do processo produtivo, para eliminar as diferenças entre os lucros-alvo (orçado) e os lucros estimados. Conforme entendimento de Monden (1999), essa abordagem difere do sistema de custo-padrão em termos de conceito e de procedimento em relação à administração de custo, conforme apresentado ao lado.

A empresa que consegue desenvolver suas atividades comerciais ou produtivas obtendo custos reduzidos, sem comprometer a qualidade e o valor do seu produto, tem condições de oferecer ao mercado um preço mais baixo, conseguindo, assim, melhorar sua competitividade.

Tradicionalmente, as grandes empresas são as que conseguem desenvolver produtos diferenciados, com maior valor agregado e preços mais baixos. Esse

DIFERENÇAS CONCEITUAIS	
CUSTO KAIZEN	CUSTEIO PADRÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Visa reduzir custos reais para um patamar inferior aos do custo-padrão. • Exerce controle para atingir reduções de custo-alvo. • Modifica continuamente as condições de manufatura para reduzir custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exerce controle para tornar custos reais iguais a custos-padrão (o objetivo é a manutenção dos custos). • Supõe que as condições atuais de manufatura serão mantidas e não modificadas.
DIFERENÇAS DE PROCEDIMENTOS	
CUSTO KAIZEN	CUSTEIO PADRÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece novos alvos de redução de custos todo mês. Tais alvos são projetados para eliminar diferenças entre lucros-alvo (lucros orçados) e lucros estimados. • Conduz atividades kaizen (melhorias contínuas) durante todo o ano comercial para atingir reduções de custo-alvo. • Conduz análises de diferenças entre custo-alvo e custos reais. • Faz investigações e toma medidas corretivas quando as reduções de custo-alvo não são atingidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece custos-padrão uma ou duas vezes por ano. • Conduz análises de diferenças entre custo-padrão e custos reais. • Exerce investigações e medidas corretivas quando os custos-padrão não são atingidos.

fato pode ser justificado devido ao acesso mais fácil de recursos e de tecnologias mais modernas e avançadas.

Em contrapartida, as pequenas empresas, localizadas em um cluster, que trabalham de forma integrada, tornam-se mais flexíveis e criam condições de gestão favoráveis, podendo reduzir custos e praticar políticas de preços mais baixos na comercialização de seus produtos. De acordo com estudo da CNI (1998), a clusterização das empresas implica vantagens competitivas (sintetizadas na expressão "economias de aglomeração"), dentre outras as derivadas de menores custos de transporte, de transação e de difusão de informação. O transporte de matérias-primas e do produto acabado no mercado consumidor beneficia-se de economias de escala, uma vez que atende a um grupo de empresas e não apenas a uma delas isoladamente. O custo de transporte interempresas localizadas no agrupa-

mento, muito baixo devido à proximidade, favorece a especialização produtiva e tecnológica. Os custos de transação e de difusão de informações também são menores devido ao contato direto e frequente entre os empresários que a proximidade propicia.

Essa parceria com desenvolvimento de ações conjuntas e coordenadas gera, como resultado, uma ampliação dos "níveis de eficiência coletiva" que, conforme Britto (2000), é geralmente associada a um processo dinâmico que permite a redução dos custos de transação e o aumento das possibilidades de diferenciação de produto ao longo do tempo, em virtude do intercâmbio de informações e do fortalecimento de laços cooperativos entre os agentes.

A possibilidade de redução de custos para as empresas de um cluster pode ser identificada em quase todos os processos que compõem a gestão dos negócios, variando em função das

características do aglomerado. Dentre essas potencialidades de redução de custos, destacam-se:

1) Acesso a insumos. Devido à proximidade dos fornecedores, as empresas podem adquirir produtos com melhor qualidade e com menor custo de transporte.

2) Mão-de-obra. Geralmente, nos aglomerados, concentram-se trabalhadores especializados, proporcionando a redução de custos no recrutamento, seleção e treinamento.

3) Estoques reduzidos. Em função da concentração de fornecedores, pode-se planejar melhor os estoques, reduzindo sua quantidade. O risco do não fornecimento é reduzido, reflexo da confiança entre os agentes, e o tempo de entrega também é menor devido à proximidade.

4) Acesso à informação e a novas tecnologias. As informações e inovações, referentes às atividades empresariais dentro de um aglomerado, são divulgadas para todos os membros da localidade. Essa divulgação é facilitada pelo apoio de uma entidade representativa.

5) Propaganda em conjunto. A redução de custo através de propagandas do aglomerado, ao invés de propagandas individualizadas e estruturação de feiras comerciais.

6) Crédito mais fácil e menos oneroso. As relações de confiança e a disponibilidade das informações referentes à situação econômico-financeira das empresas propicia às instituições financeiras locais a negociação de empréstimos e financiamentos com taxas de juros mais reduzidas.

Sobre a facilidade de aquisição de insumos, Porter (1999) afirma que a obtenção de insumos junto aos próprios participantes do aglomerado ("abastecimento" local) geralmente resulta em custos de transação mais baixos do que no caso de fornecedores afastados ("for-

necedores" distantes). O abastecimento local minimiza a necessidade de estoques e elimina os custos e os tempos de espera vinculados às importações. Restringe o comportamento oportunista dos fornecedores em termos de superpreços ou descumprimento de compromissos, em razão da transparência e da natureza contínua dos relacionamentos locais, reduz o custo de personalização dos produtos e facilita a prestação de serviços auxiliares e de apoio, como instalações, depuração de erros, treinamento dos usuários, solução de problemas e reparos de emergência".

Contam também a favor da tese da industrialização local os menores custos de coordenação e implementação. A CNI (1998) afirma que a possibilidade de as agências poderem trabalhar com um grupo de empresas, simultaneamente, permite que um maior número delas seja alcançado, incorrendo-se no mesmo gasto. Os custos de assistência técnica, por exemplo, podem ser minimizados quando se trabalha com um agrupamento e empresas, e não com cada uma delas individualmente. Além disso, no processo de industrialização local, os agentes locais como as associações empresariais, os sindicatos de empresas e de trabalhadores, e as instituições do poder público devem participar do esforço e assim assumir parte desses custos.

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE

Atualmente, no Brasil, é muito comum perceber que as pequenas empresas são muito mal administradas e, quase sempre, não possuem controles e procedimentos operacionais eficientes. Com a estabilização econômica, os ganhos no mercado financeiro cederam lugar para os lucros advindos das operações pró-

prias das atividades mercantis, reforçando ainda mais a eficiência na condução dos processos.

Nesse novo contexto, a contabilidade, além de oferecer mecanismos de controle do patrimônio, fornece à administração um importante sistema de informação, propiciando indicadores de desempenho e suporte interno para a redução dos custos e a tomada de decisão. Nesse sentido, Paiva (2000) entende que à Contabilidade cabe perceber esse momento pelo qual passam as organizações e as novas necessidades dos tomadores de decisão, para tentar enriquecer as suas informações, dotando-as de características qualitativas, a fim de poderem efetivamente auxiliar no processo decisório organizacional.

A contabilidade, desde o seu surgimento, nasceu como um instrumento de informação para auxiliar o gestor do patrimônio, que precisava controlar, medir o resultado, obter elementos que lhe informassem quais os produtos lhe eram mais rentáveis, e obter dados que o ajudassem na fixação dos preços.

Antigamente, a contabilidade era utilizada apenas como um instrumento de mensuração monetária dos estoques, para atender à legislação fiscal e societária. Hoje, com o novo perfil econômico, face à globalização, as empresas brasileiras necessitam de buscar uma melhor qualidade para seus produtos e serviços. Para tal, é essencial a implantação de controles internos eficientes e a utilização das informações fornecidas pela contabilidade, que representa um importante instrumento para o gerenciamento empresarial.

Wemke (2000) afirma que os controles internos da empresa servem como fonte de subsídios para decisões gerenciais, desde que adequadamente utilizados. Sua ausência ou inadequação

difícil, em muito, a obtenção de informações que são úteis quando o gestor se defronta com decisões importantes, como eliminar uma linha de produtos ou cortar gastos. A inexistência de um bom sistema de custos, que forneça informações gerenciais internas, também contribui para que a empresa deixe de extrair melhor proveito de seus pontos fortes, bem como limita a atuação de seus administradores, aumentando o risco de decisões equivocadas.

As organizações, de todos os setores - industrial, comercial e de serviços, que não utilizam a contabilidade como uma importante ferramenta de gestão, estão propícias à descontinuidade.

Até pouco tempo atrás, o Brasil vivia em um ambiente econômico de inflação muito elevada, associada à proteção contra a concorrência externa. Tal fato permitia às empresas a elevação constante dos preços para cobrir os seus custos e, muitas vezes, sua ineficiência. Atualmente, o cenário é outro. As empresas tiveram que se adequar, identificando a necessidade de se tornarem mais enxutas, flexíveis e competitivas. Em consequência, tiveram que identificar e determinar, com mais precisão, os custos em seus processos produtivos. Daí, aumentou a necessidade dos gestores de considerar as informações e ferramentas disponibilizadas pela contabilidade.

Em decorrência da não utilização de procedimentos administrativos eficientes, como o planejamento estratégico e o uso das informações fornecidas pela contabilidade, verifica-se que a maioria das pequenas empresas, atualmente, têm suas atividades encerradas nos primeiros anos de funcionamento. Segundo Iudícibus e Marion (1999), observa-se com certa frequência que várias empresas, sobretudo as pequenas, têm falido ou enfrentam sérios problemas de so-

breviência. Os empresários criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos, entre outros fatores que, sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, constata-se que, muitas vezes, a célula cancerosa não repousa naquelas críticas, mas na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis.

Neste contexto, ressalta-se a importância do gerenciamento das atividades empresariais com o auxílio de ferramentas contábeis que irão delinear a eficiência das empresas na gestão dos seus recursos, em que as organizações terão, de forma real, condições de avaliar o "custo-benefício" da sua própria existência.

CONCLUSÃO

O cluster cria condições para as empresas, principalmente as micro e pequenas, aumentarem sua força competitiva para poderem enfrentar a globalização cada vez mais acentuada dos mercados e produtos. Para isso, deverão atuar com sinergia e interação das forças complementares.

Essa nova forma de arranjo organizacional propicia às empresas condições para alcançarem custos mais reduzidos, em função das chamadas "economias de aglomeração". A redução de custos poderá ser obtida devido às peculiaridades da aglomeração como, por exemplo, em função do acesso mais fácil à mão-de-obra especializada; aos insumos, podendo a empresa trabalhar com estoques reduzidos; disponibilidade de informações e de novas tecnologias; possibilidades de reduzir gastos com transportes, devido à proximidade das empresas. Os custos das transações também são menores, devido ao maior grau de confiança, gerado pelo contato frequente dos empresários da região. ■

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNARDI, Luiz Antônio. *Política e Formação de Preços: Uma Abordagem Competitiva, Sistêmica e Integrada*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRITTO, Jorge. *Características Estruturais dos Clusters Industriais na Economia Brasileira*. Rio de Janeiro, UFRI, 2000. (nota técnica, n. 42/00)
- CASAROTTO FILHO, Nelson e PIRES, Luis Henrique. *Tedes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CNI - Confederação Nacional da Indústria. *Agrupamentos (Aglomerados) de Pequenas e Médias Empresas: Uma Estratégia de Industrialização Local*. Brasília, D.F., 1998.
- FEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. *Cresce Minas: Um Projeto Brasileiro*. Minas Gerais: SH, 2000.
- FLORES, Carlos Eduardo. *Dimensões Sócio Espaciais Derivadas das Teorias Neoclássicas e Marxistas Acerca da Localização Industrial*. Belo Horizonte, 2001. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Geociências, Universidade Federal Minas Gerais.
- GALVÃO, Cláudia Andreoli. *Sistemas Industriais Localizados: o vale do Paranhana - complexo calçadista do Rio Grande do Sul*. Brasília, IPEA, 1999. (texto para discussão n. 617)
- IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. *Introdução à Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999.
- MONDEN, Yasuhiro. *Sistemas de Redução de Custos - Custo-Alvo e Custo Kaizen*. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- NETO, João Amato. *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PAIVA, Simone Bastos. *O Processo Decisório e a Informação Contábil: Entre Objetividade e Subjetividade*. *Revista Brasileira de Contabilidade*, n.125, p.75-82, maio/jun. 2000.
- PIRES, Márcio de Souza. *Uma Metodologia de Desenvolvimento Competitivo Sintético Baseado em Sistemas de Pequenas Empresas: Uma Aplicação Prática*. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- PORTER, Michale E. *On competition: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. *Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- SABÓIA, João. *Agglomerações Industriais Especializadas no Brasil*. Brasília, IPEA, 2000.
- WERNKE, Rodney. *Ponto de Equilíbrio - Considerações e Comentários*. *Revista Brasileira de Contabilidade*, n.125, p.71-86, set/out. 2000.



* Fernando Dias - Contador, Perito Judicial, mestre em Engenharia de Produção/UFSC, especialista em Auditoria Externa/UFMG, Professor Titular - Perícia Contábil - do Unicentro Newton Paiva - Professor da Funceis (Itaboraí).