

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

O AGLOMERADO ECONÔMICO E SUA
INTERFERÊNCIA NA REDUÇÃO DOS CUSTOS E NA
FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA:
O CASO DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DO
BARRO PRETO

FERNANDO FERREIRA DIAS FILHO

Florianópolis

2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**O AGLOMERADO ECONÔMICO E SUA
INTERFERÊNCIA NA REDUÇÃO DOS CUSTOS E NA
FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA:
O CASO DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DO
BARRO PRETO**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia da
Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina para a obtenção do título
de Mestre em Engenharia de Produção.

FERNANDO FERREIRA DIAS FILHO

Florianópolis

2001

FERNANDO FERREIRA DIAS FILHO

**O AGLOMERADO ECONÔMICO E SUA
INTERFERÊNCIA NA REDUÇÃO DOS CUSTOS E NA
FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA:
O CASO DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DO
BARRO PRETO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Banca Examinadora:

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.
Orientador

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.

Prof. Pedro Alberto Barbetta, Dr.

Ficha Catalográfica

FERREIRA, Fernando Dias Filho

O Aglomerado (Cluster) como Oportunidades de Desenvolvimento para as Micro e Pequenas Empresas e sua Interferência na Redução dos Custos e na Formação do Preço de Venda - O Caso Barro Preto. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

xv, 111 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção

Orientador: Antonio Cezar Bornia

1. Formação do preço de venda 2. Aglomerados (Clusters) 3. Cooperação

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

À minha esposa
e aos
meus pais.

AGRADECIMENTOS

- Ao Professor Antonio Cezar Bornia, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.
- Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.
- À Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira, na pessoa do seu diretor José Carlos Fernandes Lima, pelo apoio financeiro.
- À Universidade Federal de Minas Gerais, pela disponibilização de material para consulta.
- À Associação Comercial do Barro Preto, pelo apoio na aplicação da pesquisa de campo.
- Às empresas que cederam informações e fizeram parte da pesquisa.
- À Daniela Teodoro de Paula, minha esposa, pelo carinho, incentivo e colaboração.
- E a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE TABELAS.....	xi
LISTA DE QUADROS.....	xiii
RESUMO.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
 CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO.....	 1
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	1
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	4
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	5
1.3.1 Objetivo Geral	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 RELEVÂNCIA DO TRABALHO.....	6
1.5 LIMITES DO TRABALHO.....	7
1.6 METODOLOGIA.....	8
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	8
CAPÍTULO 2 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	10
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	10
2.2 OS CUSTOS E A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	12
2.3 O PREÇO COMO ELEMENTO DO COMPOSTO DE MARKETING.....	16
2.4 A REDUÇÃO DOS CUSTOS E A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	19
2.5 COMENTÁRIOS FINAIS.....	24
CAPÍTULO 3 AGLOMERADOS.....	27
3.1 CONCEITO.....	27
3.2 CARACTERÍSTICAS.....	29
3.3 EXEMPLOS.....	31
3.3.1 Exemplos Internacionais	32
3.3.2 Exemplos Nacionais	34
3.4 O AGLOMERADO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....	35
3.5 O AGLOMERADO COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE MINAS GERAIS.....	38
3.6 VANTAGEM COMPETITIVA PARA AS PEQUENAS EMPRESAS.....	42

3.7 O AGLOMERADO E A CADEIA DE VALOR.....	47
3.8 RELAÇÃO AGLOMERADO E REDUÇÃO DE CUSTOS.....	51
3.9 RELAÇÃO AGLOMERADO E A FORMAÇÃO DE PREÇOS.....	54
3.10 COMENTÁRIOS FINAIS.....	55
CAPÍTULO 4 O AGLOMERADO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
DO SETOR DE CONFECÇÕES DA REGIÃO DO BARRO	
PRETO.....	58
4.1 DESCRIÇÃO.....	58
4.2 PLANEJAMENTO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	60
4.2.1 Considerações Iniciais.....	60
4.2.2 População.....	60
4.2.3 Variáveis.....	60
4.2.4 Instrumento de Coleta de Dados.....	67
4.2.5 Coleta de Dados.....	68
4.3 RESULTADO DA PESQUISA	68
4.3.1 Cadastro no Simples e Porte das Empresas.....	68
4.3.2 Fatores para a Escolha da Região do Barro Preto.....	69
4.3.3 Grau de Interação entre as Empresas da Região.....	70
4.3.4 Áreas em que as Empresas Desenvolvem Ações Conjuntas.....	71
4.3.5 Utilização de Subcontratação.....	72
4.3.6 Troca de Informações entre as Empresas da Região do Aglomerado.....	73
4.3.7 Grau de Confiança dos Negócios	74
4.3.8 Estratégias Pré Estabelecidas para a Formação do Preço de Venda.....	76
4.3.9 Forma de Construção do Preço de Venda.....	76
4.3.10 Interferência da Localização na Formação do Preço de Venda.....	78
4.3.11 Interferência do Preço do Concorrente, do Volume de Vendas e do Cliente na Formação do Preço de Venda.....	79
4.3.12 Estratégias de Vendas.....	81
4.3.13 Promoção Conjunta de Vendas.....	82
4.3.14 Contribuição do Aglomerado para o Aumento das Vendas.....	83
4.3.15 Contribuição do Aglomerado para a Redução dos Custos.....	84
4.3.16 Utilização de Informações da Contabilidade no Processo de Formação do Preço de Venda.....	87
4.3.17 Fornecedores Localizados no Aglomerado.....	87

4.3.18 Créditos Bancários.....	89
4.3.19 Estratégias para Eliminar os Desperdícios.....	89
4.3.20 Revisão Periódica dos Processos	90
4.3.21 Vantagens e Desvantagens do Aglomerado.....	91
4.4 COMENTÁRIOS FINAIS.....	94
CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	97
5.1 CONCLUSÕES.....	97
5.2 SUGESTÕES.....	102
BIBLIOGRAFIA.....	104
ANEXO A.....	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O aglomerado Italiano de Calçado e Moda.....	34
Figura 2 - Áreas em que as Empresas Desenvolvem Ações Conjuntas.....	71
Figura 3 - Utilização de Estratégias Pré-Estabelecidas para Formar o Preço de Venda.....	76
Figura 4 - Interferência da Localização na Formação do Preço de Venda.....	78
Figura 5 - Estratégias de Vendas.....	81
Figura 6 - Promoção Conjunta de Vendas.....	82
Figura 7 - Contribuição do Aglomerado para o Aumento das Vendas.....	83
Figura 8 - Forma de Contribuição do Aglomerado para a Redução de Custos.....	86
Figura 9 - Informações da Contabilidade para a Formação do Preço de Venda.....	87
Figura 10 - Fornecedores Localizados no Aglomerado da Região do Barro Preto.....	88
Figura 11 - Créditos Mais Baratos para as Empresas da Região.....	89
Figura 12 - Desvantagens do Aglomerado da Região do Barro Preto.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Setor das Empresas Entrevistadas	68
Tabela 2 - Opção pelo Simples	68
Tabela 3 - Porte de Empresas Optantes pelo Simples	69
Tabela 4 - Interferência de Fatores na Escolha da Empresa por se Estabelecer no Aglomerado da Região do Barro Preto	69
Tabela 5 - Grau de Interação entre as Empresas do Aglomerado	70
Tabela 6 - Utilização de Subcontratação em Alguma Etapa do Processo Produtivo/ Comercial	72
Tabela 7 - Utilização de Subcontratação em Alguma Etapa do Processo Produtivo/ Comercial por Setor.....	72
Tabela 8 - Utilização de Subcontratação em Alguma Etapa do Processo Produtivo entre as Empresas do Barro Preto	73
Tabela 9 - Troca de Informações entre as Empresas da Região do Aglomerado	73
Tabela 10 - Troca de Informações entre as Empresas da Região do Aglomerado por Setor.....	74
Tabela 11 - Grau de Confiança dos Negócios entre as Empresas da Região do Aglomerado	75
Tabela 12 - Grau de Confiança dos Negócios entre as Empresas da Região do Aglomerado por. Setor.....	75
Tabela 13 - Maneira pela qual a Empresa Forma o Preço de Venda.....	76
Tabela 14 - Maneira pela qual a Empresa Forma o Preço de Venda por Setor.....	77
Tabela 15 - Grau de Interferência do Preço do Concorrente na Formação do Preço da Empresa por Setor.....	77
Tabela 16 - Grau de Interferência do Preço do Concorrente na Formação do Preço de Venda.....	79
Tabela 17 - Grau de Interferência do Volume de Vendas na Formação do Preço de Venda.....	80
Tabela 18 - Grau de Interferência dos Clientes na Formação do Preço de Venda.....	80
Tabela 19 - Estratégias de Vendas por Setor.....	82
Tabela 20 - Contribuição do Aglomerado para o Aumento das Vendas.....	83
Tabela 21 - Contribuição do Aglomerado para o Aumento das Vendas por Setor.....	84
Tabela 22 - Nível de Contribuição do Aglomerado para a Redução de Custos.....	84

Tabela 23 - Nível de Contribuição do Aglomerado para a Redução de Custos por Setor.....	85
Tabela 24 - Fornecedores Localizados no Aglomerado da Região do Barro Preto por Setor.....	88
Tabela 25 - Estratégias para Eliminar Desperdícios.....	90
Tabela 26 - Estratégias para Eliminar Desperdícios por Setor.....	90
Tabela 27 - Revisão Periódica dos Processos.....	91
Tabela 28 - Revisão Periódica dos Processos por Setor.....	91
Tabela 29 - Desvantagens do Aglomerado da Região do Barro Preto por Setor.....	93
Tabela 30 - Vantagens do Aglomerado da Região do Barro Preto.....	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - "Aglomerados" Potenciais em Minas Gerais - 1999.....	39
Quadro 2 - Agrupamento das Diretrizes para o Crescimento Econômico em Minas Gerais - 1999.....	40
Quadro 3 - Metodologia para Segmentar a Economia Mineira.....	41
Quadro 4 - Cadeia de Valor Genérica.....	49
Quadro 5 - Maneiras como a Cooperação Pode Adicionar Valor aos Produtos.....	50

RESUMO

O estudo procurou verificar como as empresas de confecções, localizadas na região do Barro Preto, em Belo Horizonte, utilizam o fato de estarem em um aglomerado, para a redução dos custos e a determinação dos seus preços de venda. Tal estudo foi conduzido através de uma pesquisa de levantamento de dados aplicada nas empresas localizadas no aglomerado. Os resultados da pesquisa apontam que existe uma pequena articulação e sinergia entre as empresas locais, com tendência de crescimento, podendo a região ser considerada um aglomerado em desenvolvimento. Verificou-se também que as empresas da região se beneficiam apenas de uma pequena parte das vantagens coletivas que podem ser geradas com a aglomeração. Diante disso, há a necessidade de uma maior integração entre os agentes locais para que todos possam aproveitar melhor as potencialidades do local.

ABSTRACT

This study aimed to check in which way the clothing companies, located at Barro Preto region in Belo Horizonte, use the fact of being in a cluster to reduce costs as well as to determine the sales prices. The study was conducted through a data collecting research applied for the companies located in such cluster. The research results point out that there is a small articulation and synergy among these companies, with a growth tendency, enabling the region to be considered a growing cluster. It was also found that those companies benefit only from a small portion of the collective advantages that can be generated by the clustering. In face of this, there is a need for a better integration among the local agents so that all of them can take better advantages from the local prospects.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No atual ambiente dos negócios, a competição entre as empresas, 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 impede as organizações de manterem 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, onde 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 das empresas estatais.

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.

Casarotto Filho e Pires (1999, p.18) afirmam que:

"Qualquer empresa pode ter a surpresa de, a cada momento, ver aparecer 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 que 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, p.17) afirma 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 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 aglomerados regionais oferecem às micro, pequenas e médias empresas melhores condições e alternativas para sobreviverem a essa nova realidade. Essas empresas, quando analisadas de forma isolada, não vislumbram força expressiva. No entanto, analisadas em conjunto, representam e desempenham um importante papel na economia, sendo, historicamente, um grande gerador de emprego e de renda.

"As pequenas e microempresas no Brasil somam 3 milhões e quinhentas mil empresas, o que representa cerca de 98% do total de empresas registradas. Esse segmento de empresas (micro e pequenas) ocupa cerca de 58% da mão-de-obra assalariada, sendo responsável por 42% dos salários pagos no Brasil. Sua produção nacional, em termos de produtos acabados, é cerca de 42%, sendo ainda esse segmento responsável por 20, 6% do PIB". Neto (2000, p.21)

Tudo isso reforça a necessidade de um maior investimento pelos governos em políticas públicas que, de alguma maneira, poderão incentivar e criar condições para que essas organizações possam trabalhar em parcerias.

As empresas de porte menor, que operam de forma cooperada, através dos agrupamentos regionais, alcançam vantagens competitivas e economias coletivas, que

não seriam conseguidas se atuassem isoladamente. Daí a importância do aglomerado como uma nova alternativa de estrutura organizacional.

Por outro lado, 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, p.35) afirma que:

"Pode-se apontar, por exemplo, a redução dos custos de transporte pela aproximação de fornecedores e consumidores, 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".

Outro fator fundamental na gestão dos negócios, frente aos novos paradigmas, diz respeito à formação do preço de venda. Partindo desse entendimento, Assef (1997) afirma que a correta formação do preço de venda é questão fundamental para a sobrevivência e o crescimento auto-sustentado das empresas.

O preço é um elemento crítico na gestão dos negócios, um vez que sua definição sofre, de forma intensa, interferências do meio externo à organização. O consumidor apenas irá comprar um bem se entender que a sua utilidade é condizente com o montante a ser desembolsado. De acordo com FERRELL (2000, p.96) existem dois pontos que devem ser considerados:

" Primeiro, para a empresa, preço é a quantidade de dinheiro que está disposta a aceitar em troca de um produto. Essa soma deve ser alta suficiente para cobrir os custos e dar algum lucro, mas não tão alta para impedir a venda do produto. Para os consumidores, preço é algo que estão dispostos a pagar em troca de um produto".

Assim, é importante que exista um equilíbrio na construção do preço, para que as duas partes, sujeitos de uma transação comercial, possam obter satisfação no negócio.

Observa-se que as empresas de um aglomerado, através de interações comerciais, podem desenvolver suas atividades com custos mais baixos, obtendo condições de oferecer ao mercado produtos com preços mais justos.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A cidade de Belo Horizonte tem grande tradição no setor de vestuário, principalmente na indústria da chamada "modinha". Esse setor, historicamente, possui participação relevante na oferta de emprego, desempenhando um importante papel social. O auge da moda de minas ocorreu na década de oitenta, impulsionado pelo "grupo mineiro de moda". Os produtos, em virtude do seu design e qualidade, eram considerados de vanguarda. O pólo de confecções da região do Barro Preto é tradicionalmente conhecido no Brasil como um centro da moda mineira. Vários lojistas de diversos estados visitam o aglomerado em busca de produtos de qualidade e preços competitivos. A região possui diversas pequenas indústrias e pronta-entregas com o comércio atacadista de roupas e outras empresas com atividades comerciais relacionadas com a cadeia de valor da indústria de confecção, como o comércio de máquinas e equipamentos, tecidos e aviamentos.

Com a abertura da economia e o aumento considerável das importações, vários fatores negativos atingiram o setor, ocasionando várias falências, principalmente das pequenas empresas. Percebe-se que existe uma carência de estudos que identifique todos os reflexos dessas mudanças e que apontem caminhos para que o segmento consiga superar as dificuldades.

Nesse ambiente, que exige efetiva redução dos custos, maior flexibilidade e racionalização das estruturas organizacionais, para se alcançar a competitividade e atender às novas exigências dos mercados - produtos com qualidade e preço baixo, surge a parceria e cooperação entre as empresas de um aglomerado, como alternativa para as micro e pequenas empresas.

Importante ressaltar que, para uma região ser considerada um aglomerado, não basta existir um conjunto de empresas de um mesmo segmento. Deve haver sinergias entre elas.

Diante do exposto, surge a seguinte questão de pesquisa:

Como as micro e pequenas empresas de confecções, aglomeradas na região do Barro Preto, em Belo Horizonte, utilizam as peculiaridades do aglomerado para reduzirem os seus custos e alcançarem preços de vendas competitivos?

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do trabalho é verificar como as empresas de confecções, estabelecidas na região do Barro Preto, em Belo Horizonte, utilizam o fato de estarem em um mesmo aglomerado para a redução de seus custos e a determinação de seus preços de venda.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tem-se como objetivos específicos:

- Verificar se a região do Barro Preto, em Belo Horizonte, pode ser identificada como um aglomerado de confecção;
- Identificar se há influência da aglomeração na definição das estratégias de preço das empresas locais;
- Verificar se há influência do aglomerado nas estratégias de vendas;

- Verificar se há redução dos custos, em consequência de estarem em um aglomerado;
- Sugerir caminhos e procedimentos para a redução dos custos dessas empresas, utilizando as potencialidades do aglomerado;

1.4 RELEVÂNCIA DO TRABALHO

Com a economia globalizada, as empresas nacionais têm que conviver não apenas com a concorrência doméstica, mas também com a que vem de fora. Grande parte do Parque Industrial Brasileiro não está totalmente preparado para enfrentar a unificação dos mercados.

Por muitos anos, as empresas nacionais se beneficiaram do protecionismo comercial e das altas taxas inflacionárias, que permitiam grandes ganhos financeiros, mas que, por outro lado, desestimulavam aplicações em novos investimentos e em melhorias no processo produtivo. Com a moeda estável - o que reduz os rendimentos financeiros - e com a chegada de competidores internacionais, que estão abastecendo o mercado com produtos com menores preços e melhor qualidade, as empresas locais buscam soluções para sobreviverem nessa economia globalizada.

No cenário atual, as empresas têm urgência em se tornarem mais competitivas, não apenas para garantirem seu mercado interno, mas também para conseguirem escoar seus produtos para compradores internacionais.

O segmento das pequenas e médias empresas foi um dos que mais sofreu os efeitos da integração econômica, devido à escassez de recursos para investimentos e pela falta de uma gestão profissionalizada e voltada para o comércio externo.

Nesse trabalho, foi desenvolvido um estudo em um aglomerado de confecções, localizado na região de um bairro da capital mineira, denominado Barro Preto, onde procurou-se identificar se as empresas ali estabelecidas desenvolvem suas atividades utilizando os benefícios de estarem próximas uma das outras.

Entende-se que este estudo se justifica por ser a formação de aglomerados regionais, em que os agentes desenvolvam ações em parcerias, uma das alternativas para que essas empresas consigam competir nesse novo contexto da economia.

O trabalho enfoca ainda a importância da redução de custos, fator também relacionado com a aglomeração, que possibilita um equilíbrio na construção do preço de venda, de maneira a atender as expectativas do consumidor, bem como os objetivos organizacionais. Tudo isso contribui para que as pequenas e médias empresas alcancem a competitividade e consigam continuar desempenhando seu importante papel social na geração de renda e de empregos.

1.5 LIMITES DO TRABALHO

O trabalho foi desenvolvido através de uma revisão bibliográfica e de um estudo de caso. Foi elaborada uma pesquisa empírica, com aplicação de questionário, no aglomerado do setor de confecções, localizado no Bairro Barro Preto, em Belo Horizonte. Assim, as análises efetuadas estão restrita ao universo da pesquisa, não podendo ser generalizadas a outros aglomerados.

Não foi possível entrevistar todas as empresas do setor, localizadas na região em estudo. Desta forma, a pesquisa se limitou às empresas associadas à ASCOBAP - Associação Comercial do Barro Preto, pertencentes à câmara do vestuário.

Algumas empresas não foram pesquisadas em virtude de seus proprietários não residirem no Estado de Minas Gerais e por alguns não terem se disponibilizado em colaborar com o trabalho.

A pesquisa foi elaborada sem classificar as empresas nas diversas fases da cadeia de valor, que compõem a indústria de confecção do aglomerado. Assim, não foi possível identificar, por etapas da cadeia de valor, a contribuição do aglomerado na redução dos custos e as interferências na formação do preço de venda.

1.6 METODOLOGIA

De acordo com o tema e os objetivos da pesquisa, o presente trabalho se caracteriza como um estudo de caso. Utiliza-se, primeiramente, uma revisão da literatura, em que se procuram as abordagens de vários aspectos relacionados à formação do preço de venda e ao aglomerado (cluster).

Em seqüência, utiliza-se uma pesquisa de levantamento de dados (qualitativa e exploratória), aplicada em um aglomerado do setor de confecções. A pesquisa constará da utilização de um questionário, sendo as informações coletadas tabuladas, analisadas e apresentadas através de figuras e tabelas.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura desta dissertação foi organizada em cinco capítulos a saber:

No primeiro capítulo, uma introdução inicial do trabalho foi apresentada. Ressaltou-se a abertura do mercado nacional - reflexo do processo de globalização, gerando um alto grau de competição entre as organizações, atingindo, principalmente, as micro e pequenas empresas. Destacou-se o papel do aglomerado e da cooperação entre empresas e a formação do preço de venda, como alternativas de estratégias organizacionais, diante do novo contexto econômico. Em seqüência foi apresentado, de forma sucinta, o aglomerado objeto da pesquisa de campo, bem como o problema, os objetivos, a justificativa, a metodologia e os limites deste estudo.

No segundo capítulo, através de uma revisão bibliográfica, abordou-se os aspectos conceituais da formação do preço de venda do produto. Logo após, foram apresentadas as interferências das variáveis internas e externas na organização no momento da construção do preço. A importância da redução dos custos e dos fatores mercadológicos no processo de precificação foi enfocada, onde se destacou o preço como um elemento do composto de marketing.

No terceiro capítulo, conforme a literatura, foi abordado o conceito, alguns exemplos internacionais e nacionais e as principais características dos aglomerados (clusters).

Posteriormente, foi enfocado o aglomerado como um instrumento de desenvolvimento regional. Nesse capítulo, foi descrita a importância da interação e cooperação entre as micro e pequenas empresas estabelecidas em uma mesma região para alcançarem melhor competitividade e, por fim, as relações do conceito de aglomerado com a redução de custos e a formação do preço de venda.

No quarto capítulo, foi descrito o aglomerado das micro e pequenas empresas do setor de confecção, objeto da pesquisa de campo desta dissertação, localizado em um bairro da capital mineira. Foi exposta a metodologia da pesquisa e da coleta de dados, bem como a análise, os resultados e as sugestões.

No último capítulo, as conclusões e as recomendações foram apresentadas.

2. FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Este capítulo trata dos aspectos conceituais e metodológicos da construção do preço de venda, enfocando a necessidade de se encontrar um equilíbrio entre as variáveis internas e externas, que interferem nas organizações no momento da elaboração do preço. O capítulo aborda ainda a importância da redução dos custos e sua relação com o processo de precificação.

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O processo de formação do preço de venda está relacionado com a busca de um equilíbrio interno na organização, principalmente no que diz respeito aos custos e, externo, no que diz respeito ao mercado. Esse processo deve estar revestido de cuidados e de nuances do contexto organizacional, ou seja, tem que ser muito bem elaborado e estar preparado para possíveis ajustes.

Sardinha (1995, p.1) apresenta a seguinte definição de preço:

"Pode se definir preço como a quantidade de dinheiro que o consumidor desembolsa para adquirir um produto e que a empresa recebe em troca da cessão do mesmo. O consumidor desfaz-se de uma quantia monetária para satisfazer as suas exigências, em contrapartida a empresa cede seu produto com o objetivo de assegurar certo lucro ou retorno".

Os preços precisam atender às políticas da empresa, como investimento, retorno do capital, cobertura de custos, lucratividade etc. Por outro lado, necessitam também de atender às condições de mercado, como a concorrência cada vez mais acirrada e ao crescimento das exigências por parte dos consumidores.

Segundo Kotler (1998), normalmente, as empresas não estabelecem um preço único, mas uma estrutura de preço que reflete as variações da demanda geográfica e dos custos, as exigências do segmento do mercado, a ocasião de compra, os níveis de pedidos, bem como outros fatores.

Dorfman (1964, p.12) acrescenta que:

"O sistema de preços é um sistema de organização econômica no qual cada indivíduo, incluindo neste termo as pessoas jurídicas como as sociedades, decide por si mesmo qual a contribuição que dará à economia, sabendo que pode vender essa contribuição por um preço aceitável para ele e para o comprador"

No mundo atual, as relações de negócios tiveram grandes transformações, refletindo no mercado consumidor, que se tornou mais informado e exigente. As pessoas buscam, agora, suprir suas necessidades e desejos através de produtos e serviços que tenham valor agregado e preço baixo.

Essa alteração no perfil do consumidor deve-se a vários fatores como a globalização da economia, que aumentou a competitividade e, conseqüentemente, à oferta de produtos, tendo o consumidor amplas opções de escolha.

Outro fator importante foi uma maior democratização da informação, o que despertou maior consciência das pessoas, tornando-as mais conhecedoras dos seus direitos. Com a popularização da internet, as informações estão disponíveis para a maioria da população em tempo real. A tecnologia está oferecendo para a humanidade cada vez mais facilidades que estão mudando o comportamento dos indivíduos.

As organizações, sem dúvida nenhuma, na formação de suas políticas de preços, têm que considerar o perfil, as exigências e as necessidades do mercado. Uma empresa não pode fixar um valor de venda para um determinado produto em um patamar em que os consumidores não estão dispostos a pagar.

Santos (1994) apresenta algumas condições que devem ser observadas na formação do preço de venda:

- forma-se um preço base;
- critica-se o preço base à luz das características existentes do mercado, como preço dos concorrentes, volume de vendas, prazo, condições de entrega, qualidade, aspectos promocionais etc;

- testa-se o preço às condições de mercado, levando-se em consideração as relações custo/volume/lucro e demais aspectos econômicos e financeiros da empresa;
- fixa-se o preço mais apropriado com condições diferenciadas para atender:
 - volumes diferentes;
 - prazos diferentes de financiamentos e vendas;
 - descontos para prazos mais curtos
 - comissões sobre vendas para cada condição.

Em uma economia de mercado, os preços são decorrência dos mecanismos e forças da oferta e procura. O mercado é o grande responsável pela fixação dos preços. Na maioria das organizações e considerando ainda as estratégias que serão adotadas pela empresa, é bem provável que a análise dos custos e despesas seja para verificar se é viável trabalhar com um produto, cujo preço o mercado influencia bastante ou mesmo fixa, do que ela determinar o preço em função daqueles custos ou despesas.

Por outro lado, se a empresa fixar um valor de venda para um determinado produto, considerando o montante em que o consumidor está disposto a pagar e deixando de relevar seus custos, a organização poderá estar incorrendo em mais custos e despesas do que receita, podendo chegar a descontinuidade. A esse respeito, Martins (2001, p.238) afirma:

"A fixação do preço de venda não cabe exclusivamente ao setor de Custos, com todo o arsenal de informação de que dispõe do ponto e vista interno, bem como não cabe totalmente ao setor de Marketing, com toda a gama de dados do mercado e suas previsões. Se o dirigente ouvir só custos, talvez venha a cortar produtos que, mesmo pouco ou nada rentáveis, talvez produzam uma boa imagem para a empresa e sejam responsáveis pelo faturamento de inúmeros outros itens. Por outro lado, se depender só da área de Marketing, talvez venha a decidir por trabalhar só com produtos de fácil colocação e boa margem de comissão aos vendedores, mas que talvez não dêem lucro nenhum".

2.2 OS CUSTOS E A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

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.

A contabilidade de custos originou-se da contabilidade financeira, quando as indústrias tiveram a necessidade de avaliarem os seus estoques. Após a Revolução industrial, ocorrida no século XVIII, os negócios empresariais tornaram-se mais complexos, refletindo nos processos industriais. Esse fato também contribuiu para que a contabilidade de custos se desenvolvesse, objetivando atender, com maior eficiência e em tempo oportuno, às necessidades dos seus usuários. O desenvolvimento e aperfeiçoamento da ciência contábil, está sempre acompanhando a evolução da "riqueza", visto que a mesma tem como objeto a grandeza patrimonial.

Antigamente, a contabilidade de custos era utilizada apenas como um instrumento de mensuração monetária dos estoques, para atender a legislação fiscal e societária. Hoje, com o novo perfil econômico, face à globalização, as empresas brasileiras necessitam 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.

"Os controles internos da empresa servem como fonte de subsídios para decisões gerenciais, desde que adequadamente utilizados. Sua ausência ou inadequação dificulta, em muito, a obtenção de informações que são úteis quando o gestor se defrontar 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". Wernke (2000, p.79)

Seguindo o mesmo entendimento de Wernke (2000), quanto à importância das informações internas, conclui-se que, ao lançar um novo produto, as empresas não podem mais apresentar aos consumidores um preço de venda elaborado apenas com base na concorrência, elas também têm que levar em consideração o custo real dos produtos, chamado também de custo-piso.

As organizações, de todos os setores - industrial, comercial e de serviços, que não utilizam da contabilidade de custos, não só para formação do preço de venda, mas também como um instrumento de auxílio no gerenciamento de suas atividades, 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. Consequentemente, tiveram que identificar e determinar, de forma mais eficiente, os custos em seus processos produtivos. Daí, aumentou a necessidade dos gestores de considerar as informações e ferramentas disponibilizadas pela utilização da contabilidade.

Em decorrência da não utilização de ferramentas administrativas eficientes, como o planejamento estratégico e a utilização das informações fornecidas pela contabilidade, verifica-se que a maioria das pequenas empresas, atualmente, têm suas atividades encerradas nos primeiros anos de funcionamento.

"observamos com certa frequência que várias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos etc., fatores estes que, sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, descendo a fundo nas nossas investigações, constatamos que, muitas vezes, a célula cancerosa não repousa naquelas críticas, mas na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis". (Iudícibus e Marion, 1999, p.42)

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, onde as organizações terão, de forma real, condições de avaliar o "custo-benefício" da sua própria existência.

Martins (2001) afirma que a contabilidade de custos tem duas funções básicas: no auxílio ao controle e na ajuda às tomadas de decisões. Quanto ao controle, sua mais

importante missão é apresentar dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, posteriormente, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos. Com relação à decisão, seu papel consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às conseqüências de curto e longo prazo sobre medidas de corte de produto, fixação de preços de venda, opção de compra ou fabricação etc.

Diante do apresentado, conclui-se que a contabilidade de custos é uma ferramenta essencial no processo de formação do preço de venda, pois fornece dados sobre as variáveis internas da empresa. Essas informações, aliadas com a política de planejamento e com a análise do ambiente que a organização está inserida - variáveis externas, propicia ao gestor decisões seguras sobre a construção dos preços.

As empresas que atuam em mercados mais competitivos, quando da elaboração dos preços, tendem a considerar, de forma mais acentuada, os fatores externos. Contudo, elas não podem ignorar as análises geradas pelas informações fornecidas pela contabilidade de custo como, por exemplo, a lucratividade e a rentabilidade de um determinado produto.

Pereira (2000) ressalta que as empresas que não consideram as variações referentes aos custo, podem estar estabelecendo preços de vendas imprecisos, desencadeando os seguintes problemas:

- Preço de venda abaixo do real, o que significa lucro insuficiente ou mesmo prejuízo;
- preço de venda acima do real, o que não traz nenhuma vantagem, já que torna difícil competir com a concorrência, causa prejuízo à imagem do estabelecimento e, conseqüentemente, perdas de clientes.

A formação do preço de venda com base no custo, basicamente, consiste em identificar o custo unitário de cada produto e acrescentar a este custo uma percentagem, visando à lucratividade. Existem vários métodos de fixação do preço com base nos custos como, por exemplo:

- **Método do Preço com Base no Custo Pleno:** o preço equivale ao custo total da produção mais as despesas com vendas e administrativas, acrescido de uma margem de lucro almejada pela empresa.
- **Método do Preço com Base no Custo de Transformação:** nesse método, o preço equivale ao custo total da produção mais as despesas com vendas e administrativas, acrescido de uma percentagem sobre os custos de transformação (mão-de-obra mais os custos indiretos de produção).
- **Método do Preço com Base no Retorno sobre o Capital Investido:** Nesse método, o preço é fixado considerando o total dos custos, acrescido de uma percentagem, predeterminada pela empresa, de retorno sobre o capital investido.

A análise dos custos, independentemente dos objetivos da empresa na formação do seu preço de venda, é um importante aliado para a administração alcançar seus objetivos.

2.3 O PREÇO COMO ELEMENTO DO COMPOSTO DE MARKETING

Kotler (1998) afirma que o preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita e pode ser considerado um dos seus componentes mais flexíveis. Isso porque tem a faculdade de ser rapidamente modificado, o que não ocorre com as características de um produto ou com os compromissos assumidos com os canais de distribuição.

Na elaboração das estratégias de preços, a empresa tem que considerar os seus objetivos, as interferências do mercado, os concorrentes, bem como os fatores internos e externos do ambiente organizacional.

De acordo com o referido autor, ao estabelecer sua política de preços, a empresa tem que implementar um procedimento de seis estágios: seleção do objetivo do preço; estimativa da demanda; estimativa de como os custos variam a diferentes níveis de experiência de produção acumulados e as ofertas de marketing diferenciadas; exame dos custos, preços e ofertas dos concorrentes; seleção dos seguintes métodos de preços: preço de markup, de retorno alvo, de valor percebido, de valor, de valor de mercado e de licitação; por último, seleciona o preço final, considerando o preço psicológico, a

influência de outros elementos do marketing, as políticas de preços e o impacto do preço sobre terceiro.

Através das políticas de preços, as empresas conseguem implementar alguns objetivos como, por exemplo, a penetração no mercado, o aumento das vendas, o crescimento dos resultados, a sobrevivência, a promoção de um produto, a melhoria do fluxo de caixa, retorno do investimento, entre outros.

A quantidade de clientes que irá consumir um determinado produto está relacionada com o seu preço. Normalmente, essa relação é inversamente proporcional, ou seja, quanto maior o preço, menor a demanda, e vice versa. Sardinha (1995), ressalta que para a empresa decidir sobre o preço, levando em consideração os aspectos da demanda, precisa entender:

- O tipo e o grau das necessidades dos consumidores;
- A efetiva capacidade de gastos dos consumidores, em relação aos seus rendimentos;
- O benefício agregado ao uso do produto da firma, do ponto de vista do consumidor;
- A relação benefício/custo percebida pelos consumidores acerca dos produtos da empresa e de seus concorrentes da mesma faixa de preço;
- Os modismos e tendências comportamentais da sociedade no momento.

Os níveis de produção e a experiência no processo produtivo também vão influenciar na fixação dos preços. De acordo com a sua estrutura e a administração dos seus controles e processos, a empresa poderá obter custos médios baixos, o que a possibilita alcançar ganhos de escala e, conseqüentemente, um piso de preço reduzido.

Sobre isso, Kotler (1998, p. 440) afirma:

"A demanda estabelece um teto para o preço que a empresa pode cobrar por seu produto e os custos estabelecem um piso. A empresa deseja cobrar um preço que cubra os custos de produção, distribuição e venda do produto, incluindo um retorno justo por seu esforço e risco".

Quanto à análise dos custos, preços e ofertas dos concorrentes, a empresa pode implementar um benchmark para efetuar uma comparação, objetivando identificar se ela

está operando em vantagem ou desvantagem. Poderá também utilizar, de forma consciente, o preço do seu concorrente como uma referência.

Palda (1976, p.13) afirma que:

"Há um preceito universal que estabelece limites - superiores e inferiores - para o preço que o vendedor deve cobrar, levando em consideração a concorrência: o preço de um produto (ou serviço) não deve exceder o valor do seu benefício para o comprador nem deve cair abaixo do seu custo de fabricação e distribuição".

A seleção de um método de estabelecimento de preço vai depender dos objetivos da organização em um determinado momento. Dos seis estágios listados anteriormente, são apresentados por Kotler (1998) os seguintes métodos:

- **Preço de Markup:** é considerado o método mais elementar. Consiste em acrescentar uma taxa ou margem ao custo total do produto.
- **Preço de Retorno Alvo:** nesse método, a empresa determina um preço que lhe assegure uma taxa-alvo de retorno sobre o seu investimento.
- **Preço de Valor Percebido:** é um método de se estabelecer um preço em função do valor percebido pelo comprador. A empresa desenvolve um produto para um determinado mercado, com qualidade e preços planejados e estimativa de demanda. Caso as previsões não sejam realizadas, a empresa providencia ajuste ou até mesmo abandona o projeto.
- **Preço de Valor:** consiste em fixar um preço baixo para uma oferta de produtos de alta qualidade.
- **Preço de Mercado:** nessa forma de fixar preço ao produto, a empresa leva em consideração os preços cobrados pelos concorrentes, dedicando menor atenção aos seus próprios custos e à sua demanda.
- **Preço de Licitação:** o preço é estipulado em função da concorrência, visando vencer a licitação. A empresa tem que apresentar um preço acima dos seus custos e abaixo do concorrente.

Na maioria das situações, a determinação do preço de um produto sofrerá interferências de sua demanda e do valor que o mercado está disposto a pagar pelo produto. Outros

fatores externos também deverão ser analisados como: os fatores tecnológicos, legais, políticos, o ciclo de vida do produto e o meio ambiente.

Mesmo com a interferência do mercado na formação do preço, a empresa não poderá desconsiderar as suas variáveis internas, principalmente com relação aos custos. Na verdade, o que se observa nessa situação é que o controle do custo passa a ser essencial, pois o mesmo deverá ser adequado para que a empresa possa praticar um preço de venda determinado pelo mercado.

Padoveze (1997, p.296) afirma que:

"Assumindo a condição de que o preço que o mercado está pagando é o máximo que a empresa pode atribuir a seu produto, o preço de mercado passa a ser o elemento fundamental para formação dos custos e despesas.

Diante disso, parte-se do preço de venda, deduz-se a margem mínima que a empresa quer obter, bem como os custos financeiros de financiamento da produção e os efeitos monetários sobre o capital de giro, e obtém-se o máximo que pode custar internamente tal produto para a empresa".

2.4 A REDUÇÃO DOS CUSTOS E A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

No ambiente competitivo dos negócios, as empresas, para permanecerem com suas atividades econômicas satisfatórias, necessitam de posicionamentos e estratégias bem definidas. Elas têm que buscar a modernização, procurando sempre a qualidade e a melhoria contínua.

Os produtos disponibilizados para comercialização deverão ter um preço mais baixo e, ao mesmo tempo, precisam satisfazer mais aos consumidores. Os mercados, com a eliminação das barreiras comerciais, estão mais amplos, exigindo uma maior agilidade nos processos de gestão, de mensuração e divulgação das informações, bem como na tomada de decisões de forma mais adequada.

Nesse novo cenário, a redução de custos nos processos empresariais, como a eliminação dos desperdícios, representa uma estratégia eficiente na gestão dos negócios. Essa economia na administração dos custos oferece à empresa condições de

tornar o preço de venda dos seus produtos mais competitivos. Importante ressaltar que essa redução dos custos não pode comprometer a satisfação dos clientes.

Sobre as questões dos desperdícios, Robles (1994) diz que a sua eliminação está intimamente relacionado à questão da qualidade. Através da redução dos desperdícios, a empresa pode gerar recursos para alavancar seu Sistema de Melhoria da Qualidade.

Nakagawa (1994) acrescenta que alguns países vêm obtendo sucesso cada vez maior em seus planos de desenvolvimento econômico, baseados em uma estrutura industrial de alto nível, que busca continuamente a melhoria da qualidade e, simultaneamente, procuram a redução de custos de seus produtos, através da eliminação de desperdícios, ou seja, todas as formas de custos que não adicionam valor aos produtos, sob a ótica do consumidor.

Para permanecerem no mercado, as empresas precisam de adotar um posicionamento estratégico definido. A redução dos custos é uma estratégia eficiente para a organização vencer seus concorrentes.

Sobre estratégias, Porter (1986) apresenta um estudo onde afirma que pode-se encontrar, em sentido mais amplo, três estratégias genéricas internamente consistentes (que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada) para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma mesma indústria. Essas três abordagens estratégicas genéricas são:

1. **liderança no custo total;**
2. **diferenciação.** Consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja "exclusivo" para toda a indústria. As formas dessa diferenciação podem ser implementadas através de: tecnologia, imagem da marca, assistência, serviços de encomenda, redes de distribuição etc.
3. **Enfoque.** Consiste em focar um determinado grupo consumidor, um segmento de linha de produtos ou um local determinado. Essa estratégia é direcionada a produtos que atendam às necessidades de um grupo de compradores que são pouco em número no segmento.

A **estratégia de liderança total nos custos**, que se tornou bastante comum em meados dos anos 70 (setenta), 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 propicia 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.

"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, 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 etc". (Porter, 1986, p.50)

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, p.182) afirma:

"Uma preocupação constante, não somente nas crises 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".

Martin (2000) apresenta uma metodologia denominada de Redução Estratégica de Custos (REC). Segundo o autor, o REC necessita de uma fundamentação conceitual que lhe permita apreender, em toda a sua extensão, a complexa relação entre as estratégias e custos. Essas bases conceituais, que foram denominadas de óticas, se encontram encadeadas e interdependentes de entender e analisar as empresas. Elas são relativas:

1. à produção de valor;
2. aos processos de atividades;
3. aos recursos empregados, cujo consumo gera custos operacionais e
4. ao financiamento, que determina um custo pelo uso dos recursos no tempo, os custos financeiros.

Acrescenta ainda o referido autor que:

"A partir desses fundamentos, os custos empresariais são identificados, medidos, localizados e sua essencialidade para os objetivos da empresa avaliada. Com tais dados, a direção passa a ter as informações necessárias para a redução pretendida de custos, que, não raro, leva também a importantes ajustamentos organizacionais".
(Martin, 2000, p.2)

Um eficiente controle dos custos propicia uma definição da política de preços compatíveis com as condições da empresa e do mercado. A redução dos custos envolve uma perfeita administração dos recursos, que deverão ser aplicados de forma a atender os objetivos organizacionais.

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, buscarem a melhoria contínua dos processos. É o chamados Custo-Alvo (Target Costing) - desenvolvido no Japão, tem origem na Engenharia de Valor criada nos Estados Unidos e o Custo Kaizen (Kaizen Costing), que foi 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.

"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". (Monden, 1999, p. 27)

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 tornando 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, no sentido de 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 abaixo:

- **Diferenças Conceituais**

Custo Kaizen	Custeio Padrão
- Visa reduzir custos reais para um patamar inferior aos do custo-padrão.	- Exerce controle para tornar custos reais iguais a custos-padrão (o objetivo é a manutenção dos custos).
- Exerce controle para atingir reduções de custo-alvo.	- Supõe que as condições atuais de manufaturas serão mantidas e não modificadas.
- Modifica continuamente as condições de manufatura para reduzir custos.	

- **Diferenças de procedimentos**

Custo Kaizen	Custeio Padrão
- Estabelece novos alvos de redução de custos todo mês. Tais alvos são projetados para eliminar diferenças entre lucros-alvo (lucros orçados) e lucros estimados.	- Estabelece custos-padrão uma ou duas vezes por ano.
- Conduz atividades kaizen (melhorias contínuas) durante todo o ano comercial para atingir reduções de custo-alvo.	- Conduz análises de diferenças entre custos-padrão e custos reais.
- Conduz análises de diferenças entre custo-alvo e custos reais.	- Executa investigações e medidas corretivas quando os custos-padrão não são atingidos.
- Faz investigações e toma medidas corretivas quando as reduções de custo-alvo não são atingidas.	

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.

O papel do cliente hoje, nas transações comerciais, é muito mais ativo que há alguns anos atrás. O consumidor não está disposto mais a pagar por um produto um preço acima do seu valor (dos benefícios que este produto lhe proporciona). Dessa forma, os gestores não podem mais transferir para os preços dos produtos os custos da ineficiência e da má administração dos recursos.

2.5 COMENTÁRIOS FINAIS

A formação do preço de venda dos produtos e dos serviços é um elemento de grande importância na administração das atividades empresariais. A política de preço está totalmente relacionada com os objetivos da organização, podendo contribuir para que ela obtenha sucesso ou conheça o fracasso. Essa política também tem que estar em sintonia com nova realidade econômica e social em que as organizações estão inseridas.

Sardinha (1995, p.18) entende que:

"Com a evolução das estruturas sociais para economia centrada no mercado e o conseqüente surgimento de entidades, como o movimento organizado dos consumidores, a gerência de preço torna-se um assunto cada vez mais delicado. Isto porque a busca da melhoria da qualidade de vida (implícita nessa nova conformação social) exige um padrão de transações, cuja eficiência e satisfação resultantes sejam as máximas envolvidas. O preço de um bem ou de um serviço deve ser ótimo para a empresa que o oferta e ótimo para o consumidor que demanda, numa relação recíproca de ganho”.

Observa-se que as variáveis internas e externas à organização atuam de forma contínua na elaboração do preço. Devido às alterações econômicas ocorridas no mundo, os consumidores estão mais exigentes e menos fiéis, resultando, por parte das empresas, na busca constante de um produto com qualidade e com preço justo. Diante disso, pode-se afirmar que a contabilidade moderna desempenha um grande papel no auxílio aos gestores na tomada de decisão e nos controles, uma vez que ela atua como um sistema de informação capaz de mensurar todas as variações internas inerentes a uma atividade. A administração dos custos, face ao novo contexto, tornou-se outro fator relevante nas organizações. As firmas que conseguem produzir com um controle mais eficiente dos seus custos, podem oferecer aos seus clientes produtos com preços mais baixos.

Com relação às variáveis externas, as empresas precisam permanecer atentas às interferências da demanda, do valor que os clientes estão dispostos a pagar, dos fatores tecnológicos, legais e outros.

Existem vários métodos para se calcular o preço final de venda de um produto. A escolha de um modelo vai depender dos objetivos da organização em um determinado momento. Independentemente, do método e do objetivo da empresa na construção do preço de venda, outro fator que deve constantemente ser considerado é a implementação de procedimentos visando à redução dos custos. O baixo custo pode propiciar um aumento das vendas e um retorno acima da média para a empresa. No entanto, a busca de custos reduzidos se faz com elaboração de metodologias e estratégias bem definidas, como a eliminação de desperdícios, através da revisão de processos e até mesmo de produtos, sempre com objetivo de alcançar a melhoria contínua.

Considerando o apresentado neste capítulo, pode-se concluir que o fator custo e os aspectos de fora da organização, como a concorrência e a disposição do consumidor em desembolsar um determinado valor em troca de um bem, são elementos determinantes no processo de formação do preço de venda. Assim um equilíbrio entre os dois fatores deve ser o objetivo das organizações.

Uma das alternativas, principalmente para as pequenas empresas, para alcançarem a minimização dos seus custos, na busca de um preço mais competitivo dos seus produtos, é a implementação de ações conjuntas com outras organizações. O aglomerado (cluster) - várias empresas de um setor industrial geograficamente próximas - oferece a essas empresas a possibilidade de interagirem através de parcerias em algumas atividades empresariais, refletindo na redução dos custos e na melhoria da eficiência empresarial.

No capítulo seguinte será apresentada uma revisão bibliográfica sobre os aglomerados, enfocando sua contribuição na redução dos custos e no aumento da força competitiva das empresas, possibilitando-as a oferecerem para o mercado um produto com preço de venda mais baixo.

CAPÍTULO 3 - AGLOMERADOS

Este capítulo trata dos aglomerados, discutindo sua contribuição, principalmente para as micro e pequenas empresas, no processo de busca da competitividade, face ao novo contexto empresarial. O mesmo aborda também a importância da interação e cooperação entre as organizações estabelecidas em uma mesma região e as relações do conceito de aglomerado com a redução de custos e a formação do preço de venda.

3.1 CONCEITO

A diversidade de estudos e pesquisas sobre a implementação de políticas e estratégias voltadas para a industrialização local levaram a 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.08)

A FIEMG (2000, p.16) elaborou um conceito para o aglomerado, 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 comuns 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".

Um aglomerado 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 onde 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 aglomerado 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, p.23) afirmam que essas empresas terão dificuldades se não atuarem de forma conjunta:

"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".

Para Vilela (1999), um aglomerado é uma forma mais ampla de atuação em rede, na qual a proximidade das empresas e instituições assegura certas formas de ações em comum e incrementa a frequência e o impacto das interações.

As características dos aglomerados proporcionam para as organizações um ambiente propício de integração, 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, conseqüentemente, 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 aglomerados 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 desenvolvimento ocorre "espontaneamente", isto é, sem que haja uma ação indutora governamental". (CNI, 1998, p.15)

Por outro lado, existem também algumas regiões que têm um grande potencial para se tornarem um aglomerado, necessitando apenas de apoio, coordenação e de uma política de desenvolvimento regional.

3.2 CARACTERÍSTICAS

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 partilhadas 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 aglomerado 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.

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, a reduções de custos.

"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". (CNI, 1998, p.9)

Outra característica importante no aglomerado é proporcionar insumos especializados e de fácil acesso, conforme afirma Porter (1999, p.226):

"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 Aglomerado 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, p. 7) diz 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 constitui-se em um verdadeiro laboratório prático, no estilo de uma grande incubadora empresarial ou um departamento multidisciplinar de desenvolvimento tecnológico".

3.3 EXEMPLOS

Existem vários aglomerados 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 seguir, serão apresentados alguns exemplos de aglomerado nacionais e também alguns do exterior.

3.3.1 EXEMPLOS INTERNACIONAIS

A Itália é considerada um país que se destaca nesse novo modelo de organização empresarial, principalmente na região conhecida como Terceira Itália. Nessa região, existem alguns aglomerados nas províncias de Emília 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:

"O Vale do Silício, na Califórnia, 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...". (CNI, 1998, p.24)

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

FIEMG (2000) destaca algumas experiências recentes de aglomerados, como o de frutas, no Chile; de informática, na Índia; o de flores, na Holanda e a experiência de desenvolvimento regional na Espanha:

- O Aglomerado de frutas do Chile desenvolveu-se nas últimas décadas e teve o apoio do governo chileno, através da implantação da reforma agrária. Obteve também apoio do governo americano na implantação da Fundação Chile, que importou

tecnologia da Universidade da Califórnia. Com essa política de desenvolvimento e parceria, o Chile exporta, aproximadamente, US\$ 1,5 bilhão por ano em frutas.

- Em Bangalore, na Índia foi desenvolvido o aglomerado de Informática que, atualmente, exporta cerca de US\$ 1,7 bilhão em software por ano para diversas empresas no mundo. A estruturação desse aglomerado foi facilitado pelo abundante capital humano, que possui alta qualificação técnica e baixo custo, proveniente da universidade local.
- A Holanda, através de suas indústrias de flores organizadas em aglomerados, detém aproximadamente 65 % das exportações mundiais de flores cortadas. Essa indústria tem inovado em todos os níveis da cadeia de valor, criando tecnologia e insumos altamente especializados e de grande qualidade. Outro fator determinante para o sucesso dessa região, refere-se à logística, que possibilita a distribuição dos produtos altamente perecíveis, para diversos países, com grande agilidade.
- Devido à decisão de ingressar no Mercado Comum Europeu, a Espanha optou por desenvolver uma nova abordagem para a estruturação e implantação de sua política industrial. A Cataluña, uma das regiões mais importantes desse país, adotou o conceito de aglomerados e, através dessa estratégia, os catalães estão produzindo brinquedos de madeira, máquinas agrícolas, jóias, couro, máquinas de tricô, carnes processadas, entre outros produtos.

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 cooperação necessárias para que as empresas envolvidas alcancem produtos diferenciados e vantagem competitiva.

Porter (1999) apresenta um exemplo de aglomerado através de um diagrama do aglomerado de calçados e moda da Itália, onde identifica várias cadeias de setores que se relacionam e proporcionam um elo econômico entre as empresas:

3.3.2 EXEMPLOS NACIONAIS

Saboia (2000) identificou a existência de 155 aglomerações industriais no Brasil, com cinco 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 localizado 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 dessas organizações 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.

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, em Santa Catarina; Sinop, no Mato Grosso; e na cidade de Ubá, em Minas Gerais.
- 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), em Franca (SP), em Birigüi (SP) e em Sobral no Ceará.

3.4 - O AGLOMERADO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

O conceito de aglomerado pode ser utilizado como uma metodologia de desenvolvimento regional, ou seja, uma estratégia de industrialização local com base em agrupamentos. Em uma determinada localidade podem-se identificar oportunidades de investimentos e de crescimento econômico. Nesse ambiente, as empresas locais terão a oportunidade de desenvolverem seus negócios alcançando uma melhor produtividade e, conseqüentemente, tornando-se mais competitivas.

O desenvolvimento regional oferece benefícios principalmente para as micro e pequenas empresas que, isoladas e sem parcerias, não conseguem mais sobreviver em um cenário econômico globalizado. Esse novo contexto insere no mercado um número maior de competidores que possuem qualidade e preços baixos.

Esse crescimento local não depende exclusivamente de políticas públicas. Todos os atores envolvidos no território, como empresas, associações, universidades, instituições de fomento etc devem atuar em favor de uma mesma idéia e objetivo. Deverá existir um pacto territorial de mobilização.

Casarotto Filho e Pires (1999, p.98) conceituam pacto territorial da seguinte forma:

"Entende-se por pacto territorial o encontro, em um contexto orgânico comum, dos atores de natureza diferente (administrações, instituições de serviço, associações etc) atuantes no território, com o objetivo de tornar mais eficazes as políticas de desenvolvimento".

Pires (2000) apresenta quais são os grupos de atores que devem ser alvo deste pacto territorial:

- as associações de interesse econômico;
- as administrações municipais;
- as instituições do "saber";
- as instituições de serviços;
- os bancos de desenvolvimentos;
- as instituições e organizações sociais;
- as empresas.

O governo, nos três níveis, deve atuar de forma a fortalecer e criar melhores condições para o desenvolvimento regional, através de implantação de infra-estrutura adequada, políticas de financiamento e tributária justa e eficiente, propiciando um melhor ambiente para os negócios. Segundo Porter (1999), o governo desempenha uma ampla variedade de funções na economia:

- Assegurar a estabilidade política e econômica.
- Melhorar a capacidade microeconômica geral da economia. Para isso, deverá estabelecer o aumento da eficiência e da qualidade dos insumos básicos das empresas (mão-de-obra educada, infra-estrutura física e informação econômica) bem como fomentar as instituições que oferecem tais elementos.
- Apresentar uma definição das regras microeconômicas gerais e a criação de incentivos que regem a competição, encorajando o aumento da produtividade.
- Facilitar o desenvolvimento e aprimoramento dos aglomerados.
- Implementar um programa de ação econômica de longo prazo com o objetivo de melhorar o ambiente geral dos negócios e o conjunto dos aglomerados locais. Deverá promover uma integração entre o governo, empresas, cidadãos e instituições.

O governo deve atuar como parceiro das empresas, principalmente para aquelas de porte pequeno e médio, contribuindo para que elas alcancem seus objetivos. As pequenas

empresas desenvolvem um papel fundamental na economia brasileira, que é a criação de postos de trabalho. Assim, o sucesso dessas empresas contribui para o crescimento econômico.

Cabe ressaltar que, se isolado, o apoio do Estado às empresas de pequeno porte pode ter apenas alcance relativo, enquanto todo tipo de apoio oferecido coletivamente aumenta substancialmente a competitividade dessas empresas. Por isso torna-se importante o incentivo e apoio às concentrações de empresas de uma mesma localidade.

O governo brasileiro tem incentivado essas empresas através da criação de formas diferenciadas de tributação, no intuito de reduzir a carga de impostos e contribuições dessas organizações. O "simples", uma forma de tributação federal, criado em 1997, tem esse objetivo.

No Estado de Minas Gerais foi criado em 1998 o "Microgerais", que é uma forma de tributação simplificada, parecida com o "Simples, mas que tem como objeto o ICMS - Imposto de Circulação de Mercadoria e Serviços. No entanto, tais programas de simplificação e redução da tributação contém falhas, que impedem que os objetivos para o qual foram criados sejam alcançados.

No "Simples", por exemplo, existem algumas empresas que estão impedidas de se enquadrarem nesse regime em função de suas atividades, mesmo que elas possuam um faturamento reduzido. O mais correto seria que os impedimentos estivessem atrelados ao volume de vendas e não às atividades.

No "Microgerais" as empresas têm que pagar a diferença de alíquota quando adquirem matérias-primas e mercadorias que têm origem em outros estados. Esse procedimento, fruto da "guerra fiscal", ao invés de propiciar uma diminuição na carga tributária, onera ainda mais as empresas, principalmente aquelas cujos fornecedores, em maioria, estão localizados fora de Minas Gerais.

Evidentemente que as políticas públicas interferem de forma bastante acentuada na vida das organizações. No entanto, os empresários através da união e parceria conseguem

melhor trilhar no mundo dos negócios. Seguindo esse mesmo raciocínio, Galvão (1999, p.8) conclui que:

"A organização industrial pode ser mais importante do que qualquer incentivo financeiro ou fiscal. Com a formação de comunidades, as pequenas unidades produtivas podem contornar as deficiências que encontram como agentes individuais no mercado. Juntas, as pequenas empresas podem obter economias de escala que normalmente só as grandes empresas possuem".

3.5 O AGLOMERADO COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

O Estado de Minas Gerais, localizado no sudeste brasileiro, possui uma área de 588 mil quilômetros quadrados e uma população de aproximadamente 17,8 milhões de pessoas. Seu PIB é um dos maiores do país, representando cerca de 10% do PIB nacional.

O Estado apresenta um significativo potencial de crescimento econômico devido a vários fatores. Dentre eles destacam-se a localização geográfica, a quantidade e diversidade dos recursos naturais, a boa infra-estrutura de transporte, estrutura industrial e agrícola e uma boa base educacional, principalmente no sistema de ensino superior.

Segundo Lemos e Diniz (1998), a localização geográfica central de Minas Gerais é estratégica, pois é o elo natural de ligação entre o Estado de São Paulo e uma parte substancial do hinterland brasileiro, compreendendo boa parte do Centro-Oeste e do Nordeste brasileiro.

O conceito de aglomerado representa um novo modelo de organização industrial, podendo ser utilizado como um instrumento de desenvolvimento regional e crescimento sustentável.

"A experiência demonstra que a abordagem baseada em cluster, com foco nos elementos da microeconomia, é uma ótima maneira de se identificar e propor recomendações viáveis para acelerar ou criar valor econômico no nível regional, de forma sustentável. O conceito de cluster fornece um modelo unificador para comparar setores, identificar interfaces e sinergias e priorizar e concentrar ações e, ainda, transformar empregados em empreendedores". (FIEMG, 2000, p.31)

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 pré condições existentes para o desenvolvimento regional. O resultado do estudo foi a identificação de 47 setores/regiões, representado 26 setores econômicos em 37 microrregiões do Estado, que foram denominados de aglomerados potenciais, conforme quadro apresentado a seguir:

Quadro 1: "Aglomerados" Potenciais em Minas Gerais - 1999

SETORES	MICRORREGIÕES (1)
Artesanato	Diamantina
Atacadista	Uberlândia
Automobilístico	Belo Horizonte; Juiz de Fora
Avicultura/Suinocultura	Pará de Minas; Uberaba/Uberlândia/Patos de Minas/Patrocínio
Biotecnologia	Belo Horizonte/Montes Claros
Bovinocultura de Corte	Uberaba/Uberlândia/Ituiutaba
Cafeicultura	Alfenas/São Sebastião do Paraíso /Varginha; Patrocínio/Patos de Minas
Calçadista	Divinópolis/Oliveira (Nova Serrana)
Construção Civil	Belo Horizonte
Equipamentos Elétricos	Belo Horizonte
Equipamentos Eletrônicos/Tecnologia da	Belo Horizonte; Itajubá/Pouso Alegre/Santa Rita do Sapucaí
Informação	Janaúba/Januária
Fruticultura	Governador Valadares/Teófilo Otoni
Gemas e Lapidação	Andrelândia/São Lourenço; Juiz de Fora; Poços de Caldas/Pouso Alegre; Uberlândia
Laticínios	Belo Horizonte; Ipatinga/Itabira; Varginha
Metal-mecânico	Belo Horizonte; Juiz de Fora/Ubá; Uberaba
Mobiliário	Belo Horizonte
Modas	Salinas
Produção de Cachaça	Belo Horizonte; Ipatinga/Itabira
Siderurgia	Capelinha/Grão Mogol/Salinas; Ipatinga/Itabira
Silvicultuta	Belo Horizonte
Software	Frutal/Uberaba
Sucro-alcooleiro	Ponte Nova
Suinocultura	Uberlândia
Telecomunicações	Cataguases/Ubá; Divinópolis; Juiz de Fora; Montes Claros; Poços de Caldas
Têxtil e Vestuário	Araxá; Belo Horizonte; Ouro Preto/São João del Rei; Poços de Caldas/São Lourenço (Circuito das Águas
Turismo	
(1) Ponto e vírgula separa aglomerado e barra regiões de um mesmo aglomerado separa	

Fonte: FIEMG, 2000, p.38

De acordo com a FIEMG (2000, p.12), o Cresce Minas tem como objetivos:

"O Cresce Minas procura ter impacto econômico a curto e médio prazos; ser suficientemente diversificado para que os vários setores econômicos e as entidades públicas e privadas disponham de um roteiro de ações; considerar as características do Estado, que não dispõe de recursos públicos e privados para investimento, na medida de suas necessidades; alavancar o capital (físico e humano) existente pelo aumento de sua produtividade, criar valor em diversas dimensões (investimento, novas atividades econômicas, emprego etc.) e vir a servir como modelo para esforços futuros".

Os quarenta e sete aglomerados potenciais foram agrupados em oito grandes blocos de atividade econômica, conforme quadro seguinte:

Quadro 2: Agrupamento das Diretrizes para o Crescimento Econômico em Minas Gerais - 1999



❶ Produção Vegetal	• Café, frutas, cachaça artesanal, suco-alcooleiro e silvicultura.
❷ Proteína animal	• Aves, bovinos, suínos e laticínios
❸ Indústria leve	• Calçados, moda, têxtil e vestuário e móveis.
❹ Construção	• Construção civil.
❺ Indústria pesada	• Metal-mecânica e siderurgia.
❻ Indústria tecnológica	• Biotecnologia, automotivo (autopeças), equipamentos elétricos, equipamentos eletrônicos, software e telecomunicações.
❼ Serviços	• Atacado, turismo e serviços automotivos.
❽ Atividades tradicionais	• Artesanato, gemas e lapidação.

Fonte: FIEMG, 2000, p.39

Devido à extensão e a complexidade socio-econômica do Estado, composto de sessenta e seis microrregiões, o estudo teve a seguinte questão-chave para a abordagem metodológica do projeto: quais são as aglomerações econômicas com maior potencial para transformar-se mais rapidamente em aglomerados vencedores e reforçar a dinâmica do crescimento econômico sustentado em Minas Gerais, a longo prazo?

Assim, para facilitar o desenvolvimento do trabalho, a economia do Estado foi segmentada em três etapas, conforme quadro a seguir:

Quadro 3: Metodologia para Segmentar a Economia Mineira - 1999

1ª SEGMENTAÇÃO	<u>ANÁLISES</u> ❶ Atividades econômicas significativas.	<u>BENEFÍCIOS</u> • Perfil do Estado
2ª SEGMENTAÇÃO	❷ Análise da Indústria. ❸ Visão sobre o crescimento no conceito de cluster. ❹ lacunas. ❺ Hipóteses sobre a eliminação das lacunas	• Entendimento dos principais setores econômicos • Identificação dos potenciais. • Identificação das barreiras. • Diretrizes para dinamizar o crescimento.
3ª SEGMENTAÇÃO	❻ Existência de uma plataforma empresarial adequada e entidades catalisadoras.	• Identificação dos potenciais participantes e líderes.
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; padding: 20px;"> <div style="text-align: center;">  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px; margin: 0 auto;"> Selecionar os Clusters piloto </div> </div> <div style="text-align: center;">  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 200px; margin: 0 auto;"> Diretrizes para o crescimento econômico nos clusters potenciais </div> </div> </div>		

Fonte: FIEMG, 2000, p.37

Os procedimentos utilizados pela FIEMG (2000) para a identificação dos aglomerados potenciais foram os seguintes:

- Identificação das atividades econômicas mais significativas e respectivas localizações;
- Análise das cadeias de valor das principais indústrias e identificação das etapas mais importantes, bem como os fatores-chave de sucesso de cada uma;
- Avaliação dos mercados nos quais as indústria estão inseridas, culminando na elaboração de uma visão do que seria o setor e a região, após um período de crescimento acelerado, fundamentado no conceito de aglomerado;
- Identificação dos principais desafios para se atingir o crescimento e os prováveis caminhos para superá-los;
- Análise da plataforma empresarial existente em cada setor (a capacidade administrativa, o porte empresarial, o acesso à tecnologia e a regulamentação de mercado);
- Identificação das lideranças locais empenhadas no desenvolvimento regional e o nível de operação e eficácia de entidades capazes e implementar as diretrizes definidas;

- Finalmente, foi estimado o impacto potencial do Projeto Cresce Minas, em termos de elevação da produção bruta e do emprego direto.

Dos quarenta e sete aglomerados potenciais identificados, cinco foram selecionados como "pilotos". A escolha foi determinada considerando os seguintes fatores: a localização geográfica, o desenvolvimento de alta tecnologia, a geração de empregos e a probabilidade de mais rápida capacidade de resposta.

Nos cinco aglomerados selecionados, foi elaborado um estudo mais aprofundado, visando implementar ações para o seu desenvolvimento e implantação. Os aglomerados "pilotos" são os seguintes:

- Biotecnologia, na região metropolitana de Belo Horizonte e na cidade Montes Claros;
- Fruticultura , no Norte de Minas Gerais;
- Proteína Animal - aves e suínos, na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba;
- Proteína Animal - bovinos de corte, na região do Triângulo Mineiro;
- Tecnologia da Informação no Sul de Minas.

Atualmente, através dos seu quadro de pessoal, a FIEMG vem implementando um trabalho de assessoria e consultoria nos aglomerados pilotos, através de treinamentos e suporte técnico, visando consolidar e desenvolver esses aglomerados.

3.6 VANTAGEM COMPETITIVA PARA AS PEQUENAS EMPRESAS

"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. Mas mesmo que ela tenha um mercado local, não está livre de, a qualquer momento, ser atropelada por um empresa do exterior, em seu tradicional mercado". (Casarotto Filho e Pires, 1999, p.23)

Pela afirmação dos autores, pode-se concluir que, em função do novo ambiente de competição globalizada, as pequenas empresas necessitam de desenvolver estratégias eficientes para sobreviverem e alcançarem lucratividade. O mercado consumidor deve ser conquistado pela diferenciação, que envolve variedade de produtos e modelos, atenção as serviços de pós-venda, além do preço competitivo.

Com a abertura e ampliação dos mercados, a concorrência se tornou internacional. As empresas de pequeno porte estão enfrentando uma infinidade de dificuldades, em função das elevadas taxas de juros, redução do nível de atividade da economia e do incremento da competição acirrada e, muitas vezes, desleal. Os aglomerados oferecem a essas empresas uma forma de atuarem conjuntamente, oferecendo melhores condições para conduzirem seus negócios e suplantar as dificuldades.

Nesse mesmo entendimento, Britto (2000 p.01) afirma:

"A análise de *clusters* industriais vem despertando crescente interesse em função de mudanças observadas na dinâmica concorrencial de mercados crescentemente “globalizados”, nos quais a integração dos agentes a sistemas que impulsionem a eficiência técnico-produtiva e a capacidade inovativa adquire especial importância. De fato, para obter ganhos num processo competitivo cada vez mais acirrado, as empresas vem se tornando crescentemente dependentes em relação a ativos e competências complementares retidas por outros agentes com os quais elas se articulam através de práticas cooperativas. Assim, a sinergia proporcionada pela combinação de competências complementares vem se convertendo em fator crucial para o aumento da competitividade dos agentes".

Outro fator que deve ser destacado refere-se a uma melhora na condução dos negócios dessas empresas. Atualmente, no Brasil, o que se vê são pequenas empresas mal administradas, sem controles e procedimentos operacionais eficientes. Com a estabilização econômica, os ganhos no mercado financeiro cederam lugar para os lucros advindos das operações próprias 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 tomada de decisão.

"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". (Paiva, 2000, p. 77)

As pequenas empresas têm dificuldades de competirem de forma isolada, principalmente, devido à falta de recursos físicos e financeiros. Assim, o Aglomerado torna-se uma estratégia viável, possibilitando que as organizações atuem em parceria, utilizando as vantagens de estarem proximamente localizadas.

Casarotto Filho e Pires (1999) afirmam que a cooperação e a parceria entre as pequenas empresas tornou-se algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a forma pelo qual essas empresas poderão assegurar a sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado.

Os aglomerados favorecem a criação de novas empresas, uma vez que se torna facilmente perceptível às oportunidades de negócios. Porter (1999) ressalta que o próprio aglomerado já sinaliza a existência de uma oportunidade de negócio, que é perseguido na própria localidade, devido às barreiras de entradas serem mais baixas do que em outras regiões. Acrescenta ainda que o aglomerado propicia um expressivo mercado local e que os investidores e instituições financeiras locais, já bem relacionadas com as empresas concentradas, talvez exijam um prêmio de risco mais baixo sobre o capital.

Deverá existir um elo entre as empresas, clientes, fornecedores, associações e demais instituições de uma mesma região, possibilitando troca de informações, apesar de haver uma certa concorrência entre essas empresas.

Por outro lado, apenas a troca de informações não é o bastante para oferecer vantagens competitivas para as empresas concentradas em uma mesma localidade. Devido ao desenvolvimento acelerado das comunicações e da tecnologia, a distância entre as localidades não significa mais empecilho para a difusão das informações entre as empresas, mesmo para as que atuam em mercados globalizados. Assim, deverá existir,

entre os atores de um aglomerado, além da troca de informações, uma parceria que envolva vários aspectos e etapas das relações empresariais.

Os agentes envolvidos nesse processo de parceria precisam do apoio do Estado, não em forma de subsídios, mas como um instrumento de ligação, como um agente de fomento e como um disciplinador de regras claras, justas e simples de tributação.

A integração dessas empresas precisa ser coordenada de forma que as mesmas consigam, ao mesmo tempo, ser competidoras e parceiras, objetivando vantagens competitivas comuns.

Para evitar eventuais conflitos, Galvão (1999, p.9) explica que:

"A existência de comunidades integradas com um sistema de valores comum facilita a confiança e as atitudes cooperativas, o que torna possível a colaboração, a troca de informações, e reduz as potenciais fontes de conflito".

Pode-se acrescentar ainda que, para dirimir conflitos de interesses que possam surgir, as relações entre os agentes componentes de um determinado aglomerado necessitam de uma coordenação central para facilitar a atuação de forma articulada.

"A estratégia de industrialização local, focada nos agrupamentos (clusters) de pequenas e médias empresas, depende, para ser bem sucedida, da capacidade mobilizadora dos agentes e das instituições privadas, como as entidades representativas dos empresários, especialmente as de cunho local e microrregional, enquanto protagonistas-chave do processo". (CNI, 1998, p.07)

Essa coordenação poderá ser implementada através da estruturação de uma associação comercial, que irá contribuir para a viabilização de todas as vantagens e oportunidades decorrentes do aglomerado.

As associações comerciais, além das funções tradicionais, atuam como um elo entre os governos municipal, estadual e federal, principalmente em aglomerados constituídos de

pequenas empresas. Elas podem desempenhar um papel decisivo na aproximação, na confiança mútua, bem como na difusão das informações entre os agentes locais.

A esse respeito, Porter (1999, p.274) entende que:

"As associações geralmente assumem a iniciativa na organização de feiras e delegações nacionais e internacionais; desenvolvem programas de treinamento, em conjuntos com as instituições locais; gerenciam consórcios de compradores; implementam atividades de pesquisa e instalações de testes, com base em universidades; coletam informações relacionadas com o aglomerado; proporcionam um ambiente adequado para a discussão de problemas gerenciais comuns e se dedicam a muitas outras questões de interesse comum".

Essa integração também poderá ser efetivada através das Agências de Desenvolvimento Regional (ADR), que podem funcionar como um órgão de articulação.

Com relação a uma definição de ADR, Brito e Bonelli (1997, p.04) afirmam que:

"Embora seja difícil apresentar uma definição precisa para o que sejam as Agências de Desenvolvimento Regional (ADR), pode-se propor uma aproximação que englobe a maioria delas: organismos criados para auxiliar a promoção do desenvolvimento de uma zona territorial determinada, contando para isso com instrumentos diversos e, principalmente, com um nível apreciável de autonomia".

A Agência de Desenvolvimento Regional atua de forma a mobilizar os atores envolvidos em uma localidade, podendo ser constituída pelo poder público ou através da união dos entes privados.

Pires (2000) complementa que as ADR's têm que estar inseridas na vida econômica, social e cultural da região. Deverá desempenhar a função de um observatório, que necessita de:

- uma compreensão profunda dos problemas e potenciais de uma dada área geográfica;
- uma forte habilidade de trabalhar com - não de trabalhar para - as estruturas econômicas, culturais, sociais e políticas já existentes na região;
- um padrão de intervenção realmente concreto e operacional, de modo que o seu trabalho possa ser reconhecido como útil e importante econômica e socialmente,

pela estimulação à criação de novos empregos, de novas oportunidades e novas soluções;

- mobilizar os recursos financeiros, públicos e/ou privados, necessários à sua estrutura básica e necessários à implementação de novos projetos;
- ter autonomia e a independência necessária para tomar as suas próprias decisões no contexto regional interinstitucional.

3.7 - O AGLOMERADO E A CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor está relacionada com todas as atividades da empresa que, conjuntamente, propiciam ao mercado consumidor um determinado produto. Este deverá agregar valor para seu comprador, ou seja, para o consumidor, o valor do produto deverá exceder o preço pago para adquiri-lo. Segundo Porter (1990), toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas essas atividades podem ser representadas através de uma cadeia de valor.

No cenário atual, cujo mercado é mais exigente, não bastam as empresas desenvolverem produtos com qualidade e preço competitivo. Para obterem a continuidade, é imprescindível acrescentar elementos e características que identifiquem e diferenciem os produtos.

Dessa forma, o modo de integração e de como as atividades são executadas determinará se a empresa pode alcançar um custo mais baixo em relação à concorrência, podendo agregar valor ao seu produto ou serviço. Sobre essa integração Kotler (1998, p.56) diz que:

"O sucesso da empresa depende não apenas do desempenho individual de cada departamento, mas também de como as várias atividades departamentais são coordenadas. Muito freqüentemente, os departamentos agem para maximizar seus interesses em vez de os interesses e das empresas e dos consumidores".

A interação existente entre as empresas propicia um aprofundamento da especialização tecnológica, impulsionando o processo de inovação e, conseqüentemente, contribuindo para a agregação de valor aos produtos.

As atividades de valor, de acordo com Porter (1990), podem ser agrupadas em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias podem ser divididas em logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços; e as atividades de apoio podem ser divididas em aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa.

Casarotto Filho e Pires (1999, p.40), considerando essas atividades, apresentam seis funções-chaves em que um negócio qualquer pode ser subdividido:

- **Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)**

- atualização setorial;
- desenvolvimento de produtos;
- tecnologia de processos;

- **Logística de aquisições**

- compras;
- estocagem de materiais;
- transporte de materiais.

- **Produção**

- produção interna;
- custos;
- flexibilidade;
- logística de produção;
- produção externa.

- **Tecnologia de Gestão**

- recursos humanos;
- qualidade;
- planejamento;
- gestão financeira.

- **Logística de Distribuição**

- estocagem de produtos;
- transporte de produtos;
- redes de distribuição.

- **Marketing**

- atualização setorial;
- marca;
- vendas;
- atendimento (responsividade);
- assistência.

O quadro 4 mostra um resumo da cadeia de valor genérica:

Quadro 4: Cadeia de Valor Genérica

Infra-estrutura	Tecnologia de Gestão				
	RH, Qualidade, Planejamento e Gestão Financeira				
Operação	<u>P e D:</u>	<u>Logística de</u>	<u>Produção:</u>	<u>Logística de</u>	<u>Marketing:</u>
	- Atualização setorial	<u>Aquisições:</u>	- Produção interna	<u>distribuição:</u>	- Atualização setorial
	- Desenvolvimento de produtos	- Compras	- Custos	- Estocagem de produtos	- Marca
	- Tecnologia de Processos	- Estocagem de materiais	- Flexibilidade	- Transporte de produtos	- Vendas
		- Transporte de materiais	- Logística de produção	- Redes de distribuição	- Atendimento
			- Produção externa		- Assistência

Fonte: Casarotto Filho e Pires (1999, p.41)

As empresas inseridas em um aglomerado, principalmente as pequenas, podem, através da integração de seus agentes, desempenhar algumas dessas diversas atividades da cadeia de valor, de forma cooperativa e em parceria.

"Verifica-se hoje maior complexidade de funções, de forma que cada vez mais é necessário o conceito de alianças, ou seja, trabalhar de forma associada ou cooperativada com outras empresas. É muito pouco provável, portanto, que economicamente uma pequena empresa possa dominar todas as etapas ou funções da cadeia produtiva". (Casarotto Filho e Pires, 1999, p. 42)

O compartilhamento das etapas da cadeia de valor, entre as pequenas empresas de um aglomerado, pode ser melhor viabilizado nas funções iniciais (P&D e logística de aquisições) e nas funções finais (logística de distribuição e marketing). Por outro lado, explica o autor anteriormente citado, que as empresas podem, em termos de produção, compartilhar recursos. Essa parceria propicia um série de vantagens para todas as empresas, fornecendo condições para que as mesmas consigam adicionar valor aos seus produtos e conquistar vantagens competitivas.

As complementaridades entre as atividades dos diferentes participantes de um aglomerado contribuem para o aumento da produtividade, criando valor para o cliente. Porter (1999, p.230) destaca que a complementaridade mais óbvia é a que ocorre entre os produtos:

"Essas complementaridades entre os produtos, que criam valor para o cliente, são difusas não apenas no fornecimento do produto ou serviço, mas também em seu projeto, na logística e no atendimento de pós-venda (...) Como no caso dos insumos, a obtenção dessas e de outras complementaridades no próprio âmbito do aglomerado oferece a vantagem de dispensar o recurso a alianças formais.

O marketing proporciona outra forma de complementaridade dentro dos aglomerados. A existência de um grupo de empresas e setores correlatos numa localidade torna eficaz o marketing conjunto (por exemplo, indicações de empresas, feiras comerciais, revistas especializadas)".

O quadro 5 demonstra como a parceria e cooperação podem agregar valor ao produto, nas várias etapas da cadeia produtiva:

Quadro 5: Maneiras como a Cooperação Pode Adicionar Valor aos Produtos.

Etapas da Cadeia	Objetivo	Cooperação para:
Iniciais	<p>Ação no momento certo</p> <p>Novos níveis de desempenho</p> <p>Custos e riscos menores</p> <p>Maior valor para o cliente</p> <p>Linha de produtos mais forte</p> <p>Melhor suprimento</p> <p>Redução de custos de insumos</p>	<p>Evitar atrasos no desenvolvimento</p> <p>Criar mais opções</p> <p>Compartilhar planos avançados</p> <p>Assumir compromissos antecipados</p> <p>Combinar competências</p> <p>Compartilhar desenvolvimento</p> <p>Melhorar a utilização</p> <p>Aumentar a compreensão</p> <p>Desenvolver novos produtos</p> <p>Comercializar produtos de terceiros</p> <p>Oferecer uma gama maior de produtos</p> <p>Fortalecer os vínculos de suprimento</p> <p>Ganhar poder de compra</p> <p>Facilitar pedidos e entregas</p>
Finais	<p>Melhor imagem do produto</p> <p>Melhor cobertura do mercado</p> <p>Abertura de novos canais</p> <p>Menos barreiras de entradas em Negócios</p> <p>Explorar novas oportunidades e novos Mercados</p>	<p>Fazer propaganda conjunta</p> <p>Combinar recursos de vendas</p> <p>Combinar produtos</p> <p>Compartilhar canais de outras empresas</p> <p>Obter as forças necessárias</p> <p>Realizar experiências conjuntas</p>
Intermediárias	<p>Maior capacidade</p> <p>Novos processos</p> <p>Maior eficiência</p> <p>Novas práticas</p>	<p>Partilhar recursos subutilizados</p> <p>Compartilhar Know-how</p> <p>Dividir riscos de desenvolvimento</p> <p>Utilizar melhores competências de cada empresa</p> <p>Desenvolver padrões comuns</p>
Gestão	<p>Melhor estratégia competitiva</p> <p>Melhor gestão de RH</p> <p>Aceleração da curva de aprendizado</p> <p>Melhor padrão de qualidade</p> <p>Geração de mais receitas</p> <p>Redução de custos e riscos</p> <p>Redução de custos financeiros</p>	<p>Obter maior flexibilidade com menores custos</p> <p>Compartilhar funções de RH</p> <p>Estudar práticas dos parceiros</p> <p>Compartilhar padrões</p> <p>Aplicar recursos subutilizados</p> <p>Dividir custos e riscos</p> <p>Reduzir a exposição dos investimentos</p> <p>Negociar recursos conjuntamente</p>

Fonte: Casarotto Filho e Pires (1999, p.41)

3.8 - RELAÇÃO AGLOMERADO E REDUÇÃO DE CUSTOS

Conforme apresentado no item anterior, as pequenas empresas 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 resumo, 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.

Conforme apresentado no capítulo 2, Porter (1986) apresenta três estratégias genéricas (liderança no custo total, diferenciação e enfoque) que as empresas podem utilizar para conseguirem força competitiva. Casarotto Filho e Pires (1999, p.29) acrescentam que uma empresa pequena pode competir das seguintes formas:

- Diferenciação de produto associado 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.

Seguem ainda os mesmos autores que, nessa nova óptica (rede de empresas), 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 oriundas de ambas as opções estratégias por ele proposta.

Tradicionalmente, as grandes empresas são as que conseguem desenvolver produtos diferenciados, com maior valor agregado e preços mais baixos. Esse fato pode ser justificado devido ao acesso mais fácil de recursos e de tecnologias mais modernas e avançadas.

Por outro lado, as pequenas empresas, localizadas em um aglomerado, 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, conforme estudo da CNI:

"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 se beneficia 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 agrupamento, 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 freqüente entre os empresários que a proximidade propicia". (CNI, 1998, p.09)

Essa parceria com desenvolvimento de ações conjuntas e coordenadas gera, como resultado, uma ampliação dos "níveis de eficiência coletiva" que, conforme Britto (2000), essa "eficiência coletiva" 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 aglomerado pode ser identificado 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:

- Acesso a insumos. Devido à proximidade dos fornecedores, as empresas podem adquirir produtos com melhor qualidade e com menor custo de transporte.
- Mão-de-obra. Geralmente, nos aglomerados, concentram-se trabalhadores especializados, proporcionando a redução de custos no recrutamento, seleção e treinamento.
- 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.
- 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.

- Propaganda em conjunto. A redução de custo através de propagandas do aglomerado, ao invés de propagandas individualizadas e estruturação de feiras comerciais.
- 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, p.227) afirma:

"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 ("fornecedores" distante). 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".

De acordo com a CNI (1998), contam também a favor da tese da industrialização local os menores custos de coordenação e implementação.

"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 de empresas, e não com cada uma delas individualmente. Além disso, no processo de industrialização local, os agentes locais como as associações empresariais, sindicatos de empresas e de trabalhadores, e as instituições do poder público devem participar do esforço e assim assumir parte destes custos". (CNI, 1998, p.19)

Diante do exposto, percebe-se que a organização das empresas em aglomerados, principalmente as pequenas e médias, oferece às mesmas possibilidades de se tornarem mais eficientes e competitivas, fatores essenciais no atual mercado globalizado.

3.9 RELAÇÃO AGLOMERADO E A FORMAÇÃO DE PREÇOS

As características de um aglomerado, de maneira geral, influenciam em vários aspectos da condução e administração dos negócios das empresas nele estabelecido. Na formação do preço de venda, essa interferência acontece através dos fatores externos e internos do ambiente organizacional.

Conforme apresentado no item anterior, as empresas, estabelecidas em um aglomerado, conseguem desenvolver suas atividades, obtendo um custo mais reduzido. Como também já foi visto no item 2.3, a redução dos custos oferece à empresa condições de elaborar um preço de venda justo e mais competitivo.

Para Bernardi (1996), preço justo é o valor que se paga para se obter um bem ou serviço em função de suas características, qualidade e a percepção do mercado do que seja um valor justo (utilidade).

Nesse contexto, as vantagens relacionadas à participação de uma empresa em um aglomerado possibilita às mesmas a colocarem no mercado um produto com preço mais baixo, o que poderá contribuir para que elas alcancem maiores vendas e lucros.

Segundo Pires (2000), a existência de ganhos com as aglomerações de empresas já é conhecida desde os escritos de Alfred Marshall (1920), sobre os distritos industriais da Inglaterra. Uma das grandes vantagens do aglomerado é oferecer às organizações a possibilidade do aprendizado em conjunto. Assim, as tecnologias de formação do preço de venda, ressalvado as questões estratégicas, podem ser debatidas entre os atores da região.

No aglomerado, as empresas, quando utilizam das estratégias da cooperação e parceria, conseguem se organizar de forma a obter uma maior flexibilidade, gerando alternativas na administração da construção do preço.

Essa flexibilidade vai depender de uma estrutura interna ágil e, segundo Scaico e Tachizawa (1997), o modelo de organização flexível sugere, em relação às parcerias, que se adote a subcontratação externa de atividades em direção aos fornecedores da empresa. De forma análoga, para frente recomenda-se concretizar parcerias com empresas e entidades externas, no sentido de que as mesmas complementem as atuais atividades desenvolvidas internamente pela empresa, visando ao atendimento e à satisfação dos clientes.

A formação do preço de venda dessas empresas sofre interferências externas e internas, reflexos da aglomeração. Como exemplo de interferência externa, pode-se destacar o preço do concorrente; e da interna, a redução do custo do transporte devido à proximidade dos fornecedores.

A parceria é uma característica fundamental de um aglomerado, no entanto existe uma certa rivalidade local. Essas rivalidades são incentivos para que as empresas sigam em busca de uma maior eficiência e prosperidade. O fator preço é um elemento importante porque, devido à proximidade e similaridade dos estabelecimentos, muitas vezes, a concorrência local exige uma precificação mais uniforme. Dentro desse entendimento, pode-se dizer que os produtos comercializados pelas empresas de um aglomerado, geralmente, têm preços parecidos.

3.10 COMENTÁRIOS FINAIS

Esse capítulo tratou do fenômeno dos aglomerados (clusters) de empresas, operando em cooperação e parceria na cadeia produtiva. Entende-se como aglomerado uma concentração geográfica de empresas e entidades, relacionadas a uma mesma atividade, que atuam de forma integrada, em busca de maior força competitiva.

Existem diversos exemplos de aglomerados no mundo, sendo alguns conhecidos internacionalmente como o "Vale do Silício", na Califórnia". A Itália também se destaca, tendo várias regiões com agrupamentos de empresas atuando de forma conjunta. No Brasil, existem vários aglomerados em diversos setores como, o têxtil e vestuário, o de madeira e mobiliário, o setor de calçados e outros.

Os aglomerados geram benefícios não apenas para as empresas participantes, mas também contribuem para o desenvolvimento de toda uma região. Nesse sentido, alguns governos e organismos representativos de empresários estão incentivando e criando condições para o surgimento de novos aglomerados como, também, fortalecendo os já existentes.

Como visto no capítulo, no Estado de Minas Gerais, a FIEMG implantou o projeto Cresce Minas. O projeto trata-se de um plano estratégico, que busca identificar, avaliar e catalisar pré-condições existentes ao crescimento regional, através do conceito de aglomerados.

Esse novo modelo 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 integração, para alcançar êxito, deverá ser coordenada por um agente catalisador que poderá ser uma associação comercial ou, até mesmo, uma Agência de Desenvolvimento Regional - ADR.

O aglomerado 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. O custo das transações também são menores, devido ao maior grau de confiança, gerado pelo contato freqüente dos empresários da região,.

Outra vantagem que se pode observar é que a aglomeração também interfere nas vendas, uma vez que a região se torna conhecida como um pólo de um determinado setor, tornando freqüente as visitas de compradores. Além do fato de, no próprio aglomerado, as empresas ali estabelecidas comercializarem entre si.

No capítulo seguinte, será apresentado um estudo de caso através de uma pesquisa de levantamento de dados, elaborada em um aglomerado de confecções de micro e pequenas empresa, localizado em Belo Horizonte.

CAPÍTULO 4 - O AGLOMERADO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DA REGIÃO DO BARRO PRETO

4.1 DESCRIÇÃO

O Barro Preto é um tradicional Bairro de Belo Horizonte, que fica localizado na região centro-sul da capital mineira. É considerado a segunda região em importância econômica para a cidade, perdendo apenas para o hipercentro, conforme informações da Prefeitura. O Bairro começa na Avenida Bias Fortes, na altura do elevado Castelo Branco e vai até a Avenida do Contorno, próximo do Colégio Pio XII. A área mais movimentada situa-se em torno da Avenida Augusto de Lima. A região é hoje um grande centro comercial e abriga grandes construções como o Edifício JK, construído na década de 50 por Oscar Niemeyer; a praça Raul Soares; a sede do Cruzeiro Esporte Clube; o Fórum da Comarca de Belo Horizonte e o Tribunal de Justiça do Trabalho.

Um número expressivo de empresas concentra-se no Bairro. No entanto, ainda não foi realizado um estudo visando identificar a quantidade exata de organizações estabelecidas no aglomerado. Estima-se que existem na região 4000 estabelecimentos, sendo que, desse total, a grande maioria é composta por empresas do setor varejista e de serviços. Quanto às organizações relacionadas com a indústria de confecções, a estimativa é que há em torno de 250 empresas na localidade.

Foi elaborada no aglomerado do Barro Preto, no ano de 2001, pelo Clube de Diretores Lojista de Belo Horizonte, uma pesquisa onde se utilizou uma amostra de 100 empresas.

Os dados apurados apontaram algumas informações:

- **Quanto Informatização**

Empresas informatizadas	73
Empresas não informatizadas	27
Total	100

- **Quanto ao Número de Empregados**

NÚMERO DE EMPREGADOS	NÚMERO DE EMPRESAS
1 a 4	42
5 a 9	30
10 a 19	13
20 a 49	10
50 a 79	2
80 a 99	1
acima de 100	1

- **Quanto ao Gasto Médio/Mês por Cliente**

NÚMERO DE EMPRESAS	GASTO POR MÊS – R\$
3	0,00 a 10,00
5	11,00 a 20,00
12	21,00 a 30,00
15	31,00 a 50,00
19	51,00 a 100,00
31	101,00 a 500,00
11	501,00 a 2.500,00
4	Acima de 2.500,00

Na região, principalmente a partir da década de 80, foram instaladas diversas indústrias de confecções e, posteriormente, várias lojas de pronta-entrega com comércio atacadista de roupas, transformando o local no Centro da Moda Mineira. Existem no Bairro vários centros comerciais, galerias e shoppings, como o Maximiano Center Shop, o Savannah Mall e o Mondrian, que comercializam, em grande maioria, produtos específicos da indústria da moda. A aglomeração de empresas relacionadas com a indústria da moda, surgiu de forma espontânea, não sendo desenvolvida nenhuma ação conjunta por parte de empresários ou outros organismos para que na região fosse estabelecido um aglomerado de moda.

Atualmente, o local abriga, além das empresas ligadas ao ramo de confecções, outras organizações comerciais e de serviços que desenvolvem suas atividades empresariais nos mais diversos setores da economia, como Bancos, hospitais, escritórios de contabilidade, escritórios de advogados, consultórios médicos, farmácias, supermercados, dentre outros. Na região, devido a sua proximidade com o centro da

capital e o fluxo significativo de pessoas estão estabelecidos também vários pontos comerciais varejistas, como restaurantes, padarias supermercados e drogarias.

As estratégias que são utilizadas hoje pelas empresas do ramo de confecção, da região, para enfrentarem a concorrência, concentram-se, basicamente, na venda de produtos com preços mais reduzidos e a utilização de margens de lucros menores.

4.2 PLANEJAMENTO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

4.2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Conforme apresentado na introdução desta dissertação, o trabalho desenvolvido visou a realização de um estudo de caso do aglomerado de confecções na região do Barro Preto, em Belo Horizonte, com objetivo geral de verificar como as empresas ali estabelecidas utilizam as peculiaridades e oportunidades geradas pelo fato de estarem próximas uma das outras. Procurou-se também identificar se a existência das vantagens da aglomeração possibilita a redução de custos e reflete na formação do preço de venda dos produtos. Tal estudo foi conduzido através de uma pesquisa por levantamento nas empresas localizadas no aglomerado, objeto desse estudo.

4.2.2 POPULAÇÃO

Para o levantamento dos dados, foram definidas, como população, todas as empresas do ramo de confecções, localizadas no aglomerado em estudo e pertencentes à Câmara do Vestuário da Associação Comercial do Barro Preto - ASCOBAP.

A população consiste em 71 organizações com negócios a montante e a jusante da cadeia de valor do setor de confecções, como empresas revendedoras de máquinas, equipamentos e utensílios para a indústria de confecção; comércio de tecidos e aviamentos; indústrias de roupas masculina, feminina e infantil; lojas e pronta-entregas, revendedoras para lojistas e também para o consumidor final.

4.2.3 VARIÁVEIS

- 1) Simples: cadastro (optante) no Simples.

- 2) Porte: classificação no Simples.
- 3) Setor: enquadramento do tipo de negócio.

As variáveis 1, 2 e 3 foram utilizadas na pesquisa com o objetivo de se identificar o perfil das empresas do aglomerado, principalmente, no que se refere ao tamanho.

4) Aluguel e compra do imóvel	influência do valor do aluguel ou da compra do imóvel na decisão da empresa em estabelecer-se na região.
5) Acesso aos fornecedores	
6) Acesso à mão-de-obra especializada	
7) Facilidade de venda	
8) Associação e cooperativismo:	

As variáveis 4, 5, 6, 7 e 8 estão relacionadas com os fatores que levaram os empresários a se estabelecerem na região e foram utilizadas na pesquisa visando compreender se a região pode ser identificada como um aglomerado.

- 9) Interação: grau de interação entre as empresas da região.

Essa variável está relacionada com o nível de integração entre as empresas locais e foi utilizada na pesquisa visando compreender se a região pode ser identificada como um aglomerado.

10) Pesquisa e desenvolvimento	área em que a empresa desenvolve ações conjuntas.
11) Propaganda	
12) Compra:	
13) Produção	
14) Estocagem	
15) Vendas	
16) Distribuição	
17) Gestão financeira administrativa	
18) Nenhuma ação conjunta	
19) Outra (qual)	

As variáveis 10 a 19 estão relacionadas com a utilização de parcerias e foram empregadas na pesquisa visando compreender se a região pode ser identificada como um aglomerado.

20) Subcontratação: utilização em alguma etapa do processo produtivo ou comercial.

A variável subcontratação está relacionada com a utilização de parcerias e foi empregada na pesquisa visando compreender se a região pode ser identificada como um aglomerado.

21) Novas tecnologias	troca de informações entre as empresas.
22) Disponibilidade de créditos	
23) Disponibilidade de mão-de-obra	
24) Concorrências	
25) Outra (qual)	
26) Nenhuma troca de informação	

As variáveis 21 a 26 estão relacionadas com a disponibilização de informações entre as empresas e foram utilizadas na pesquisa visando compreender se a região pode ser identificada como um aglomerado.

27) Confiança: grau de confiança nos negócios entre as empresas.

A variável confiança está relacionada com nível de segurança que são pautados os negócios entre as empresas e foi utilizada na pesquisa visando compreender se a região pode ser identificada como um aglomerado.

28) Estratégia pré-estabelecida: utilização de estratégia pré-estabelecida no processo de formação do preço de venda.

Essa variável está relacionada com a forma que a empresa utiliza para construir o preço de venda e foi empregada na pesquisa visando compreender se existe influência do aglomerado na definição das estratégias de preço.

29) Maneira (método): método utilizado na construção do preço.

Essa variável complementa a 28, sendo também utilizada visando compreender se existe influência do aglomerado na definição das estratégias de preço.

30) Comprar mais barato	influência do aglomerado na formação do preço de venda.
31) Quantidade e fidelidade dos clientes	
32) Proximidade dos fornecedores	
33) Facilidade de distribuição dos produtos	
34) Aumento do volume de venda	
35) Outro (qual)	
36) Não há interferência	

As variáveis 30 a 36 estão relacionadas com a precificação e foram empregadas na pesquisa visando compreender se existe influência do aglomerado na definição das estratégias de preço.

37) Preço do concorrente: grau de interferência do preço do concorrente na formação do preço de venda.

38) Volume de vendas: grau de interferência do volume de vendas na formação do preço de venda.

39) Clientes: grau de interferência dos clientes na formação do preço de venda.

As variáveis 37, 38 e 39 estão relacionadas com o grau de interferência de alguns fatores no processo de elaboração do preço e foram empregadas na pesquisa visando compreender se existe influência do aglomerado na definição das estratégias de preço.

40) Internet	estratégia de venda.
41) Representação comercial	
42) Venda direta	
43) Feiras	
44) Outra (qual)	

As variáveis 40 a 44 estão relacionadas com as estratégias de vendas adotadas pelas empresas do aglomerado e foram empregadas na pesquisa visando compreender se existe influência do aglomerado nas estratégias de vendas.

45) Outdoor	forma de promoção conjunta de vendas.
46) Sistema de alto-falante	
47) Feira	
48) Televisão/rádio	
49) Jornal/revista	
50) Outra (qual)	
51) Nenhuma forma	

As variáveis 45 a 51 estão relacionadas com o modo em que as organizações da região promovem conjuntamente as suas vendas e foram empregadas na pesquisa visando compreender se existe influência do aglomerado nas estratégias de vendas. Contribuíram também para verificar a utilização de parcerias entre as empresas.

52) Aumento das vendas: influência do aglomerado no aumento das vendas.

Essa variável está relacionada com a contribuição do aglomerado para aumentar o volume de vendas das empresas locais e foi utilizada na pesquisa visando compreender se existe influência do aglomerado nas estratégias de vendas.

53) Redução dos custos: grau de interferência do aglomerado na redução dos custos.

Essa variável está relacionada com a contribuição do aglomerado para a diminuição dos custos e foi utilizada na pesquisa para verificar a existência da redução de custos, em consequência de as empresas estarem em um mesmo aglomerado.

54) Forma de contribuição: de que forma o aglomerado interfere na redução dos custos.

Essa variável está relacionada com a maneira pela qual o aglomerado contribui para a redução dos custos e foi utilizada na pesquisa para verificar a existência da redução de custos, em consequência de as empresas estarem em um mesmo aglomerado.

55) Informações da contabilidade: utilização de informações da contabilidade na formação do preço.

Essa variável está relacionada com os dados fornecidos pela contabilidade que são aproveitadas pela empresa no seu processo de elaboração do preço, bem como de que maneira essas informações são utilizadas. A variável foi empregada na pesquisa visando compreender se as empresas estão utilizando informações internas no momento da precificação.

56) Fornecedores: existência de fornecedores na região do aglomerado.

Essa variável está relacionada com o número de fornecedores da empresa que estão estabelecidos na região do aglomerado e foi empregada na pesquisa para auxiliar a identificação de sugestões para que as empresas possam reduzir seus custos, utilizando as potencialidades do aglomerado.

57) Crédito mais barato: existência de créditos menos onerosos para as empresa do aglomerado.

Essa variável está relacionada com a disponibilização, por parte dos Bancos da região, de créditos mais baratos para as empresas locais e foi utilizada na pesquisa visando compreender se esse procedimento, característico dos aglomerados, é empregado na região em estudo. Contribuiu também para a verificação se o local pode ser identificado como um aglomerado.

58) Eliminação dos desperdícios: estratégias para a eliminação dos desperdícios.

Essa variável está relacionada com a utilização pelas empresas de estratégias de redução dos desperdícios e foi empregada na pesquisa para auxiliar a identificação de sugestões para que as empresas possam reduzir seus custos, utilizando as potencialidades do aglomerado.

59) Mensalmente	revisão periódica dos processos.
60) Trimestralmente	
61) Semestralmente	
62) Anualmente	
63) Bienalmente	
64) Em um período maior	
65) Não existe revisão periódica dos processos	

As variáveis 59 a 65 estão relacionadas com a utilização pelas empresas da revisão periódica dos seus processos, com o objetivo de obterem a melhoria contínua e foram empregadas na pesquisa para auxiliar a identificação de sugestões para que as empresas possam reduzir seus custos, utilizando as potencialidades do aglomerado.

66) Muita concorrência	identificação de desvantagem do aglomerado.
67) Proximidade dos concorrentes	
68) Região visada pelo fisco	
69) Localização geográfica	
70) Outra (qual)	
71) Não existe desvantagem	

As variáveis 66 a 71 estão relacionadas com as possíveis desvantagens do aglomerado e foram empregadas na pesquisa para auxiliar a identificação de sugestões para que as empresas possam reduzir seus custos, utilizando as potencialidades do aglomerado.

72) Vantagens: identificação das vantagens do aglomerado.

Essa variável está relacionada com as vantagens do aglomerado e foi empregada na pesquisa para auxiliar a identificação de sugestões para que as empresas possam reduzir seus custos, utilizando as potencialidades do aglomerado.

Os tipos de variáveis podem ser resumidos da seguinte forma:

VARIÁVEIS	TIPOS
1, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71	Variável qualitativa com 2 níveis (sim/não).
2	Variável qualitativa com 2 níveis (microempresa/empresa de pequeno porte).
3	Variável qualitativa com 2 níveis (industrial/comercial).
4, 5, 6, 7, 8, 9, 27, 37, 38, 39	Variável qualitativa ordinal com 5 níveis (nenhuma, fraca, regular, considerável e forte).
29, 54, 55, 72	Variável qualitativa com pergunta aberta.
52, 53, 56	Variável qualitativa ordinal com 5 níveis.
57	Variável qualitativa com 4 níveis (às vezes, sim, não, não tenho a informação).

4.2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi elaborado um questionário inicial contendo perguntas fechadas e abertas, sendo realizada uma aplicação piloto em 8 empresas através de um pré-teste. A esse respeito, Gil (1991, p.95) afirma que:

"Tão logo o questionário, ou o formulário, ou roteiro da entrevista estejam redigidos, passa-se ao pré-teste. Muitos pesquisadores descuidam desta tarefa, mas somente a partir daí é que aqueles instrumentos estarão válidos para o levantamento."

Em seguida, foram realizadas algumas adequações no questionário, resultando no modelo constante no Anexo A.

4.2.5 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados junto aos proprietários das empresas do aglomerado, através de entrevistas elaboradas pessoalmente pelo pesquisador, que transcreveu para os questionários as respostas apresentadas.

A coleta de dados realizou-se no período de 02 a 15 de maio de 2001, sendo o questionário respondido por 71 empresários.

4.3 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados apurados, conforme metodologia exposta anteriormente, serão apresentados em conformidade com as respostas apresentadas pelos participantes da pesquisa. A tabela a seguir apresenta o total de empresas que fizeram parte da pesquisa, subdivididas em setores :

Tabela 1 - Setor das Empresas Entrevistadas

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
COMERCIAL	41	57,7%
INDUSTRIAL	30	42,3%
TOTAL	71	100,0%

4.3.1 CADASTRO NO SIMPLES E PORTE DAS EMPRESAS

A tabulação dos dados evidenciou os seguintes resultados:

Tabela 2 - Opção pelo Simples

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
SIM	67	94,4%
NÃO	4	5,6%
TOTAL	71	100,0%

Tabela 3 - Porte das Empresas Optantes Pelo SIMPLES

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
MICRO EMPRESA	42	62,69%
PEQUENO PORTE	25	37,31%
TOTAL	67	100,0%

A análise dos dados permite constatar que 94,4 % das empresas estão cadastradas no "SIMPLES", sendo que desse total 37,31% tem o porte pequeno e o restante são microempresas.

Os dados demonstram que a grande maioria das empresas tem uma expectativa de faturamento anual de até a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais), limite imposto pela legislação do SIMPLES para opção como microempresa. No total da população, apenas quatro empresas não estão cadastradas nesse regime. A não opção deve-se, basicamente, ao fato dessas empresas possuírem um faturamento acima do limite de R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

4.3.2 FATORES PARA A ESCOLHA DA REGIÃO DO BARRO PRETO

A tabela 4 apresenta a tabulação dos dados referentes às variáveis que interferiram nas escolhas dos empresários pela região do Barro Preto:

Tabela 4 - Interferência de Fatores na Escolha da Empresa por se Estabelecer no Aglomerado da Região do Barro Preto

	NENHUMA	FRACA	REGULAR	CONSIDERÁVEL	FORTE	TOTAL
VALOR DO ALUGUEL OU DA COMPRA DO IMÓVEL	58 81,7%	9 12,7%	2 2,8%	1 1,4%	1 1,4%	71 100,0%
ACESSO AOS FORNECEDORES	37 52,1%	12 16,9%	13 18,3%	6 8,5%	3 4,2%	71 100,0%
ACESSO À MÃO DE OBRA ESPECIALIZADA	56 78,9%	5 7,0%	3 4,2%	4 5,6%	3 4,2%	71 100,0%
FACILIDADE DE VENDA DOS SEUS PRODUTOS	5 7,0%	1 1,4%	3 4,2%	20 28,2%	42 59,2%	71 100,0%
POSSIBILIDADE DE TRABALHAR COM ASSOCIATIVISMO OU COOPERAÇÃO	48 67,6%	10 14,1%	5 7,0%	6 8,5%	2 2,8%	71 100,0%

O fator que mais interferiu nas escolhas dos empresários por iniciar um negócio no aglomerado da região do Barro Preto, foi a *facilidade de venda dos seus produtos*. Conforme tabela 4, 28,2% dos empresários responderam considerável e 59,2% forte, representando ambos um total de 87,4 %.

Os demais fatores como: o *valor do aluguel ou da compra do imóvel, acesso aos fornecedores, acesso à mão-de-obra especializada e a possibilidade de trabalhar com associativismo ou cooperação* obtiveram, na grande maioria, em termos de interferência, as respostas nenhuma ou fraca.

Os dados demonstram que o aglomerado em estudo atrai a abertura de novos negócios na região, em virtude de oferecer um grande potencial de vendas para seus integrantes.

4.3.3 GRAU DE INTERAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS DA REGIÃO

De acordo com os dados apurados, não existe muita interação entre as empresas da região. A tabela 5 demonstra que grande parte dos respondentes (62%) consideram ausente ou fraco o grau de interação.

Tabela 5 - Grau de Interação entre as Empresas do Aglomerado

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
NENHUMA	13	18,3%
FRACA	31	43,7%
REGULAR	18	25,4%
CONSIDERÁVEL	7	9,9%
FORTE	2	2,8%
TOTAL	71	100,0%

A maior parte das organizações da região são micro e pequenas empresas, administradas pelos seus proprietários que, muitas vezes, não possuem as qualificações necessárias para gerirem um negócio. Essa ausência de qualificação adequada interfere na gestão das atividades empresariais e contribui para que não haja interação entre as empresas.

Ficou notório, durante a pesquisa de campo, que, devido ao aglomerado ser uma concentração de empresas do mesmo setor - portanto, com muitos concorrentes - existe um certo receio para que se desenvolvam ações de interação entre as mesmas

4.3.4 ÁREAS EM QUE AS EMPRESAS DESENVOLVEM AÇÕES CONJUNTAS

A tabulação dos dados evidenciou os resultados apresentados na figura 2:

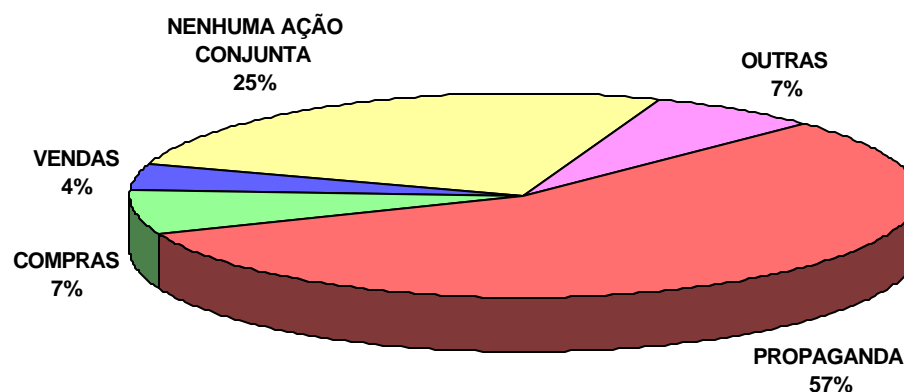


Figura 2 - Áreas em que as Empresas Desenvolvem Ações Conjuntas

A figura 2 aponta que a maioria das empresas, um pouco mais da metade, desenvolvem ações conjuntas na área de propaganda. Na figura 6, um pouco mais à frente, pode-se observar que essas ações são, basicamente, através de propaganda em jornais e revistas e pelo Guia de Compras da região.

O Guia de Compras do Barro Preto é produzido e distribuído pela Câmara do Vestuário da Associação Comercial do Bairro. A Revista do Barro Preto e o Jornal do Barro Preto também são produzidos por profissionais de comunicação da região.

Conforme apresentado na revisão da literatura deste trabalho, para que a cooperação e parceria aconteça entre as empresas de um aglomerado, faz-se necessária a presença de uma coordenação central para facilitar a atuação de forma articulada e com sinergia. No aglomerado em estudo, na área de propaganda, pode-se concluir que essa coordenação existe e desempenha um papel importante.

A análise dos dados permite constatar também que 25% dos entrevistados não desenvolvem nenhum tipo de ação conjunta com outra empresa da região. Esse dado, analisado conjuntamente com os 57% que desenvolvem ações conjuntas na área de propaganda, revela e confirma o baixo nível de interação entre as empresas, tendo em vista que a propaganda é coordenada por um agente catalisador; ou seja, a parceria entre as próprias empresas é muito restrita - apenas 18%.

4.3.5 UTILIZAÇÃO DE SUBCONTRATAÇÃO

As tabelas de 6 a 8 apresentam os resultados sobre a utilização de subcontratação.

Tabela 6 - Utilização de Subcontratação em Alguma Etapa do Processo Produtivo/Comercial

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
SIM	25	35,2%
NÃO	46	64,8%
TOTAL	71	100,0%

Tabela 7 - Utilização de Subcontratação em Alguma Etapa do Processo Produtivo/Comercial por Setor

	INDUSTRIAL	COMERCIAL	GERAL
SIM	20 66,7%	5 12,2%	25 35,2%
NÃO	10 33,3%	36 87,8%	46 64,8%
TOTAL	30 100,0%	41 100,0%	71 100,0%

A tabulação dos dados sobre a subcontratação revela que apenas 35,2% (25 empresas de um total de 71) utilizam dessa forma de parceria e que a maioria delas pertence ao setor industrial, conforme demonstra a tabela 7 (66,7% das empresas do setor). A subcontratação em análise ocorre principalmente nas operações de costuras, onde as confecções terceirizam parte da produção, contratando empresas de facção ou pessoas físicas autônomas. Em alguns casos, a firma contratante fornece para os subcontratados máquinas e equipamentos, através de empréstimos.

Por outro lado, percebe-se, pela análise das informações, que do total que utilizam a subcontratação, apenas 12% são entre empresas do aglomerado. Os dados apontam que esse importante item de cooperação e interação não é freqüentemente utilizado pelas empresa da região do Barro Preto, conforme mostra a tabela 8:

Tabela 8 - Utilização de Subcontratação em Alguma Etapa do Processo Produtivo entre Empresas do Barro Preto

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
SIM	3	12,0%
NÃO	22	88,0%
TOTAL	25	100,0%

4.3.6 TROCA DE INFORMAÇÕES ENTRE AS EMPRESAS DA REGIÃO DO AGLOMERADO

No tocante à troca de informações entre as empresas que fazem parte desse estudo, a pesquisa demonstra que uma boa parte delas disponibilizam algum tipo de informação (62%). A tabela 9 apresenta que a alternativa *cadastro de clientes* obteve 47,9% da preferência do total das respostas. Os dados apontam que esse item foi escolhido na pesquisa por 77,27 do total das empresa que, efetivamente, trocam informações. Em segundo lugar, apareceu a *disponibilidade de mão-de-obra*.

Tabela 9 - Troca de Informações entre as Empresas da Região do Aglomerado

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
DISPONIBILIDADE DE CRÉDITO	2	2,8%
DISPONIBILIDADE DE MÃO DE OBRA	4	5,6%
CADASTRO DE CLIENTES	34	47,9%
NENHUMA TROCA DE INFORMAÇÃO	27	38,0%
OUTRAS	4	5,6%
TOTAL	71	100,0%

A troca de informações sobre o cadastro de clientes entre as empresas da região é um procedimento utilizado no momento das vendas. Esse procedimento é muito importante, porque auxilia as empresas na gestão da disponibilização dos créditos a serem concedidos e permite que as empresas incorram em menos riscos em suas vendas a prazo, reduzindo custos com a inadimplência dos clientes.

Tabela 10 - Troca de Informações entre as Empresas da Região do Aglomerado por Setor

	INDUSTRIAL	COMERCIAL	GERAL
DISPONIBILIDADE DE CRÉDITO	1 3,3%	1 2,4%	2 2,8%
DISPONIBILIDADE DE MÃO DE OBRA	1 3,3%	3 7,3%	4 5,6%
CADASTRO DE CLIENTES	13 43,3%	21 51,2%	34 47,9%
NENHUMA TROCA DE INFORMAÇÃO	13 43,3%	14 34,1%	27 38,0%
OUTRAS	2 6,7%	2 4,9%	4 5,6%
TOTAL	30 100,0%	41 100,0%	71 100,0%

Outro dado relevante, demonstrado pela tabela 10, é que das empresas que trocam informações, as do setor comercial obtiveram um índice maior do que as empresas do setor industrial. O item *cadastro de clientes* também obteve maior escolha por parte das empresas comerciais: 51,2%, contra 43,3% das empresas industriais.

4.3.7 GRAU DE CONFIANÇA DOS NEGÓCIOS

Para a análise do grau de confiança entre as empresas da região do aglomerado, foi apresentada aos entrevistados a seguinte questão: os negócios entre as empresas do aglomerado são pautados com um maior grau de confiança do que entre essas empresas e organizações de fora?

A tabela 11 apresenta os percentuais das alternativas escolhidas, cujo resultado recai sobre as opções *nunca* e *muito pouco*, de forma que, em conjunto, representam 81,7 % do total das repostas.

Tabela 11 - Grau de Confiança dos Negócios entre as Empresas da Região do Aglomerado

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
NUNCA	25	35,2%
MUITO POUCO	33	46,5%
ALGUMAS VEZES	5	7,0%
NA MAIORIA DAS VEZES	6	8,5%
O TEMPO TODO	2	2,8%
TOTAL	71	100,0%

Tabela 12 - Grau de Confiança dos Negócios entre as Empresas da Região do Aglomerado por Setor

	INDUSTRIAL	COMERCIAL	GERAL
NUNCA	10 33,3%	15 36,6%	25 35,2%
MUITO POUCO	12 40,0%	21 51,2%	33 46,5%
ALGUMAS VEZES	3 10,0%	2 4,9%	5 7,0%
NA MAIORIA DAS VEZES	4 13,3%	2 4,9%	6 8,5%
O TEMPO TODO	1 3,3%	1 2,4%	2 2,8%
TOTAL	30 100,0%	41 100,0%	71 100,0%

Quando os dados são analisados separadamente entre as empresas do comércio e da indústria, verifica-se que, nas empresas do setor comercial, as alternativas *nunca* e *muito pouco* foram escolhidas por 87,8%, enquanto que, na indústria, os dados mostram um percentual de 73,3%, conforme tabela 12.

Esses dados apontam que as comunidades empresariais do aglomerado não estão muito integradas. A confiança é um valor psicológico que facilita as atitudes cooperadas, tornando possível a colaboração. Pode-se verificar que essa ausência de confiança interfere, inclusive, na troca de informações que, conforme apontado na tabela 9, não é efetivamente utilizada por todas as empresas da região.

Um fator importante, que restringe a disseminação da confiança entre as empresas da região, diz respeito à falta de percepção por parte dos empresários de que o interesse coletivo é também o interesse individual e que as vantagens geradas pela coletividade superam o individualismo.

4.3.8 ESTRATÉGIAS PRÉ ESTABELECIDAS PARA A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

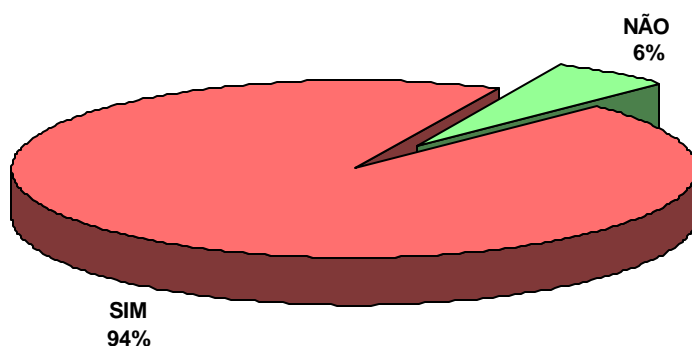


Figura 3 - Utilização de Estratégias Pré-Estabelecidas para Formar o Preço de Venda

Em se tratando de estratégias pré-estabelecidas para a formação de preço de venda, a figura 3 mostra que a grande maioria das empresas entrevistadas (94%) possuem alguma estratégia. Apenas 6% do total das empresas pesquisadas escolheram a opção *não*.

4.3.9 FORMA DE CONSTRUÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Tabela 13 - Maneira pela qual a Empresa Forma o Preço de Venda

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
CUSTO MAIS MARGEM	65	91,5%
PREÇO DO FORNECEDOR	5	7,0%
NÃO SABE	1	1,5%
TOTAL	71	100,0%

Tabela 14 - Maneira pela qual a Empresa Forma o Preço de Venda por Setor

	INDUSTRIAL	COMERCIAL	GERAL
CUSTO MAIS MARGEM	28 93,3%	37 90,2%	65 91,5%
PREÇO DO FORNECEDOR	2 6,7%	3 7,3%	5 7,0%
NÃO SABE		1 2,4%	1 1,5%
TOTAL	30 100,0%	41 100,0%	71 100,0%

Com relação ao método utilizado pelas empresas na construção do preço de venda dos seus produtos, foi apresentada aos respondentes uma questão aberta. A tabela 14 aponta que 91,5% responderam que utilizam o custo mais a margem de lucro; 7% responderam que seus fornecedores ditam o preço de venda do produto; e 1,5% não sabia qual o método utilizado. Analisando os setores separadamente, verifica-se que as empresas industriais utilizam, em intensidade um pouco maior, o método do custo mais a margem (93,3%) do que os estabelecimentos comerciais (90,2%).

O "Preço de Markup" é considerado um método mais simples, muito utilizado pelas pequenas empresas. No Barro Preto, o uso dessa metodologia está sendo empregado por algumas empresas de forma incorreta; está se utilizando apenas os custos variáveis, desconsiderando os demais custos. Além disso, muitas vezes, as empresas, principalmente as do setor comercial, acabam deixando se influenciar apenas pelos preços dos seus concorrentes, em detrimento das informações referentes ao seus custos.

Tabela 15 - Grau de Interferência do Preço do Concorrente na Formação do Preço da Empresa por Setor

	INDUSTRIAL	COMERCIAL	GERAL
NENHUMA	8 26,7%	5 12,2%	13 18,3%
FRACA		2 4,9%	2 2,8%
REGULAR	17 56,7%	8 19,5%	25 35,2%
CONSIDERÁVEL	5 16,7%	17 41,5%	22 31,0%
FORTE		9 22,0%	9 12,7%
TOTAL	30 100,0%	41 100,0%	71 100,0%

A tabela 15 aponta que o grau de interferência do preço do concorrente na construção do preço das empresas do setor comercial é maior que no setor industrial. A análise dos dados apontam que 41,5% dos empresários do setor comercial responderam a alternativa *considerável*; e 22,0% escolheram a opção *forte*, representado ambas as respostas um percentual de 63,5%.

4.3.10 INTERFERÊNCIA DA LOCALIZAÇÃO NA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A análise dos dados permite constatar que 70% das empresas entrevistadas consideram que o fato de estarem estabelecidas na região do aglomerado do Barro Preto interferem, de alguma forma, na elaboração do preço de venda. De acordo com a figura 4, pode-se observar que a alternativa *possibilidade do aumento do volume de vendas* foi a mais escolhida pelos respondentes, atingindo um percentual de 24% e, em segundo lugar, aparece a opção *facilidade de distribuição dos produtos* com 20%.

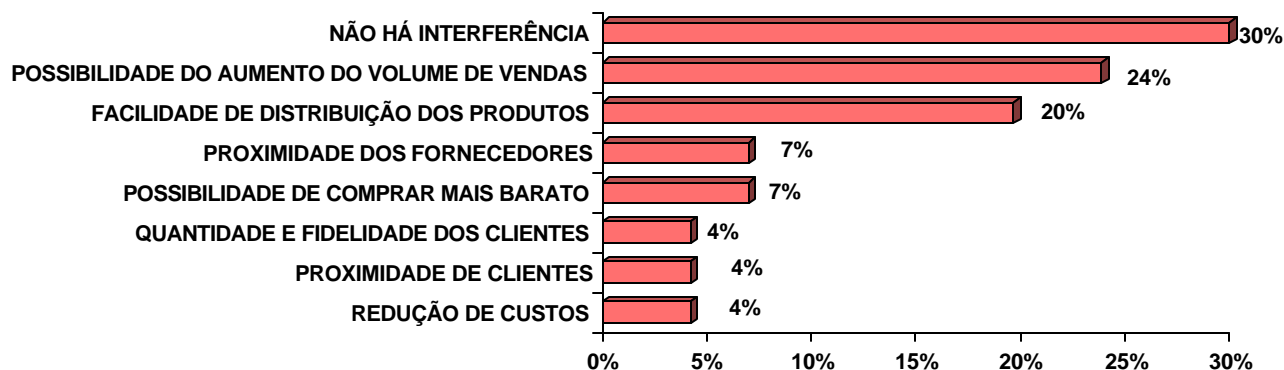


Figura 4 – Interferência da Localização na Formação do Preço de Venda

O aglomerado do Barro Preto, por ser conhecido como um pólo da moda mineira, atrai compradores de diversas cidades do estado e de outras regiões que, na maioria das vezes, se organizam através de excursões para chegarem até o local com maior facilidade e menor custo. Tal fato possibilita às empresas do aglomerado um número maior de clientes, aumentando seu volume de vendas. No momento da formação do

preço, esse fator é levado em consideração, possibilitando às empresas alcançarem um preço mais competitivo.

A facilidade de distribuição dos produtos, opção escolhida por 20 % das empresas, é uma característica comum nos aglomerados, devido à proximidade das empresas. Dessa forma, nas transações comerciais entre as firmas do aglomerado, o gasto com transporte é menor, o que reduz custos, contribuindo para que a empresa consiga formar um preço final mais justo. O acesso fácil à região do Barro Preto contribui para que as empresas consigam melhor distribuir seus produtos para os clientes de outras regiões, permitindo também redução de tempo.

As outras alternativas escolhidas pelos entrevistados, como a *proximidade dos fornecedores* e a *possibilidade de comprar mais barato*, também interferem na construção do preço, uma vez que tais fatores propiciam custos menores.

4.3.11 INTERFERÊNCIA DO PREÇO DO CONCORRENTE, DO VOLUME DE VENDAS E DO CLIENTE NA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Tabela 16 - Grau de Interferência do Preço do Concorrente na Formação do Preço de Venda

RESPOSTA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NENHUMA	13	18,3%
FRACA	2	2,8%
REGULAR	25	35,2%
CONSIDERÁVEL	22	31,0%
FORTE	9	12,7%
TOTAL	71	100,0%

Tabela 17 - Grau de Interferência do Volume de Vendas na Formação do Preço de Venda

RESPOSTA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NENHUMA	12	16,9%
FRACA	5	7,0%
REGULAR	22	31,0%
CONSIDERÁVEL	23	32,4%
FORTE	9	12,7%
TOTAL	71	100,0%

Tabela 18 - Grau de Interferência dos Clientes na Formação do Preço de Venda

RESPOSTA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
NENHUMA	8	11,3%
FRACA	11	15,5%
REGULAR	28	39,4%
CONSIDERÁVEL	19	26,8%
FORTE	5	7,0%
TOTAL	71	100,0%

Quando comparados os atributos das tabelas 16, 17 e 18, quanto à interferência na formação do preço de venda, a análise das respostas dos entrevistados permite constatar que o *preço do concorrente* e o *volume de vendas* aparecem em primeiro lugar.

Os dados vêm confirmar a existência da relação do volume de vendas com aglomerado do Barro Preto. Esse fator foi considerado pelos respondentes como o que mais interferiu na escolha dos empresários para se estabelecerem na região, conforme demonstra a tabela 4. Também foi o atributo, relacionado com a aglomeração, que mais interfere na formação do preço, na opinião dos pesquisados.

De acordo com os dados, constata-se que os preços dos concorrentes têm também uma interferência significativa na construção do preço de venda das empresas da região. Tal fato se justifica em decorrência das empresas oferecerem ao mercado produtos semelhantes.

4.3.12 ESTRATÉGIAS DE VENDAS

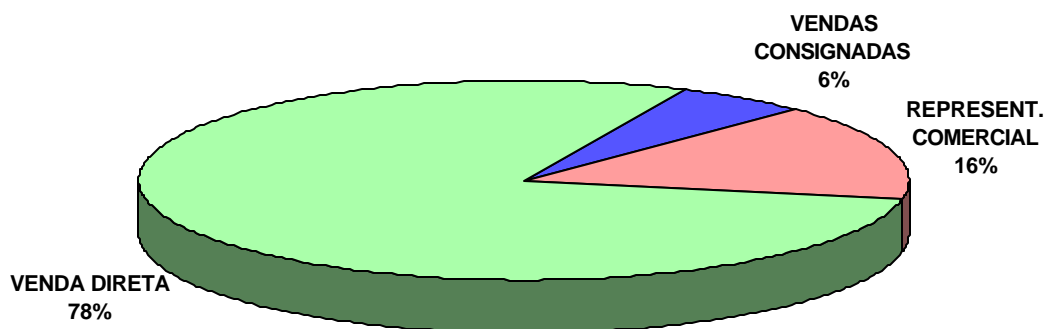


Figura 5 – Estratégias de Vendas

A figura 5 aponta que significativos 78% das empresas entrevistadas comercializam seus produtos de maneira tradicional, através da *venda direta* aos clientes. Logo em seguida, a estratégia de venda adotada, de acordo com os dados tabulados, é a *representação comercial* (16%). As *vendas consignadas* referem-se às indústrias, representando um total de 13,% do setor e 6% do total das empresas entrevistadas.

As informações obtidas revelam que as empresas da região quase não utilizam parcerias e cooperação em suas estratégias de vendas. O fato ajuda a perceber que existe concorrência e um pouco de rivalidade entre as firmas. A concorrência entre os agentes da aglomeração é perfeitamente aceitável. O que não pode acontecer é essa rivalidade impedir que as empresas desenvolvam ações em conjunto.

A tabulação dos dados, analisada entre os setores, evidencia que o comércio efetua suas vendas diretamente aos clientes em percentagem superior à indústria. A situação é

invertida quando se analisa as vendas através da representação comercial e consignação, conforme tabela 19.

Tabela 19 - Estratégias de Vendas por Setor

	INDUSTRIAL	COMERCIAL	GERAL
REPRESENTAÇÃO COMERCIAL	6 20,0%	5 12,2%	11 15,5%
VENDA DIRETA	20 66,7%	36 87,8%	56 78,9%
VENDAS CONSIGNADAS	4 13,3%		4 5,6%
TOTAL	30 100,0%	41 100,0%	71 100,0%

4.3.13 PROMOÇÃO CONJUNTA DE VENDAS

A figura 6 apresenta a tabulação dos dados referentes à utilização de parcerias entre as empresas do aglomerado, visando à promoção conjunta das suas vendas.

A promoção das vendas, em uma significativa percentagem das empresas, é executada através de parcerias. Por outro lado, devido às vantagens que podem ser aproveitadas pela aglomeração, esse número de empresas, que promovem seus produtos conjuntamente, poderia ser maior.

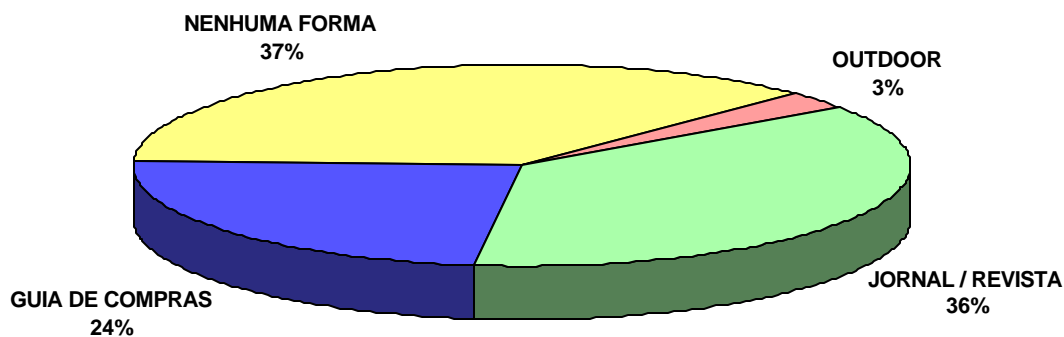


Figura 6 – Promoção Conjunta de Vendas

A figura mostra que a forma de propaganda mais utilizada é através de *jornal/revista*, seguida do *guia de compras* - elaborado e publicado pela Associação Comercial do

Bairro. Apenas 2 (duas) empresas utilizam conjuntamente o *outdoor* para promoverem as suas vendas.

Importante ressaltar que é na propaganda que as empresas do Barro Preto mais desenvolvem ações conjuntas, conforme dados apresentados na figura 2.

4.3.14 CONTRIBUIÇÃO DO AGLOMERADO PARA O AUMENTO DAS VENDAS

Tabela 20 - Contribuição do Aglomerado para o Aumento das Vendas

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
POUQUÍSSIMO	4	5,6%
POUCO	3	4,2%
MÉDIO	10	14,1%
MUITO	19	26,8%
MUITÍSSIMO	35	49,3%
TOTAL	71	100,0%

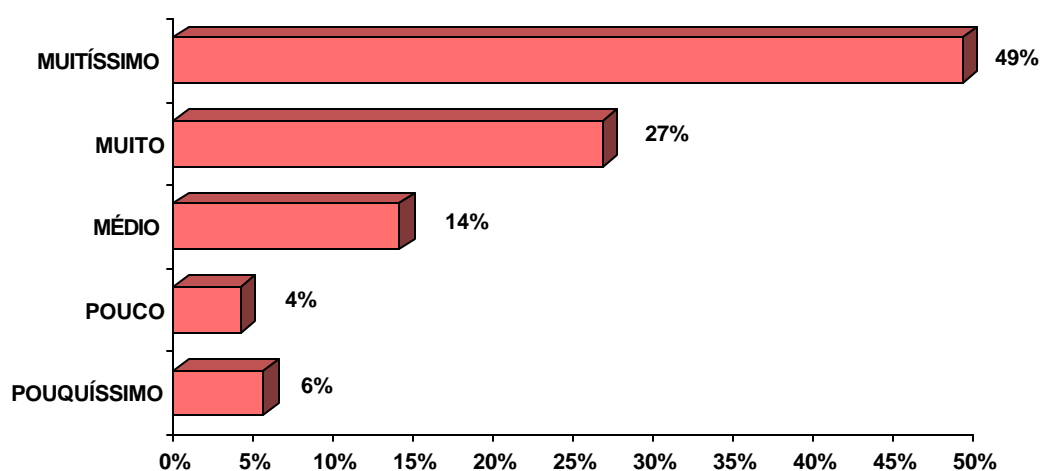


Figura 7 - Contribuição do Aglomerado para o Aumento das Vendas

A tabulação dos dados permite constatar que o fato de as empresas estarem localizadas na região do Barro Preto realmente contribui de forma expressiva para o incremento do volume de vendas. Quase a metade dos empresários entrevistados entendem que o nível de contribuição da aglomeração para aumentar o faturamento é *muitíssimo* e 27% escolheram a opção *muito* . As duas alternativas juntas formam a preferência de 76% dos entrevistados.

Analisando os dados por setor, verifica-se a existência de um equilíbrio entre as opiniões dos entrevistados da indústria e do comércio, conforme tabela seguinte:

Tabela 21 - Contribuição do Aglomerado para o Aumento das Vendas por Setor

	INDUSTRIAL	COMERCIAL	GERAL
POUQUÍSSIMO	3 10,0%	1 2,4%	4 5,6%
POUCO		3 7,3%	3 4,2%
MÉDIO	4 13,3%	6 14,6%	10 14,1%
MUITO	7 23,3%	12 29,3%	19 26,8%
MUITÍSSIMO	16 53,3%	19 46,3%	35 49,3%
TOTAL	30 100,0%	41 100,0%	71 100,0%

4.3.15 CONTRIBUIÇÃO DO AGLOMERADO PARA A REDUÇÃO DOS CUSTOS

Tabela 22 - Nível de Contribuição do Aglomerado para a Redução de Custos

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
POUQUÍSSIMO	28	39,4%
POUCO	34	47,9%
MÉDIO	6	8,5%
MUITO	2	2,8%
MUITÍSSIMO	1	1,4%
TOTAL	71	100,0%

A tabela 22 apresenta os percentuais das alternativas escolhidas, cujo resultado recai sobre as opções *pouquíssimo* e *pouco*, de forma que, conjugadas, representam 87,3% do total das respostas. Apenas uma empresa, do setor industrial, considerou a alternativa *muitíssimo*. Os dados demonstram que o fato de as empresas estarem localizadas na região do Barro Preto não contribui de forma significativa para a redução dos seus custos.

Quando os dados são analisados por setor, percebe-se, na tabela 23, que o nível de contribuição do aglomerado para a redução dos custos nas empresas industriais é mais significativo do que nas empresas comerciais.

Tabela 23 - Nível de Contribuição do Aglomerado para a Redução de Custos por Setor

	INDUSTRIAL	COMERCIAL	GERAL
POUQUÍSSIMO	10 33,3%	18 43,9%	28 39,4%
POUCO	15 50,0%	19 46,3%	34 47,9%
MÉDIO	3 10,0%	3 7,3%	6 8,5%
MUITO	1 3,3%	1 2,4%	2 2,8%
MUITÍSSIMO	1 3,3%		1 1,4%
TOTAL	30 100,0%	41 100,0%	71 100,0%

A possibilidade de redução dos custos para as empresas de um aglomerado está totalmente relacionado com o grau de interação existente entre as mesmas. Na região em estudo, conforme análise da tabela 5 apresentada anteriormente, não há muita interação entre as empresas locais. Dessa forma, essas organizações não podem se beneficiar das vantagens geradas por uma aglomeração no que se refere à economia de custos.

Apesar de ter uma interferência não muito significativa, o aglomerado, em alguns fatores, contribui de algum modo, para a redução dos custos. A figura 8 apresenta os percentuais referentes às possibilidades de redução dos custos, devido ao fato das empresas estarem localizadas no aglomerado.

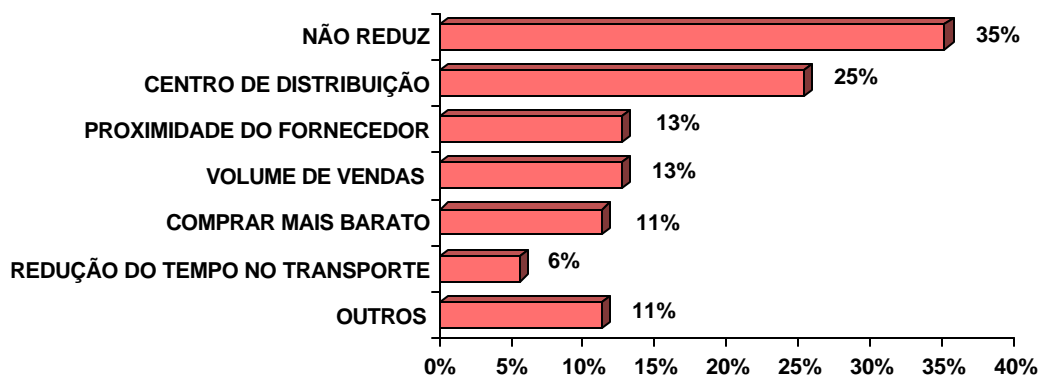


Figura 8 - Forma de Contribuição do Aglomerado para a Redução de Custos

Os dados da figura apontam que uma parte significativa das empresas em estudo consideram que o fato de estarem na região do Barro Preto não contribui para a redução dos seus custos. A alternativa *não reduz* obteve um maior número de escolhas, representando 35% do total das respostas.

Das empresas que entendem que a região possibilita, de alguma forma, economia nos custos, a *distribuição* foi o fator mais escolhido nas respostas (25%). Tal fato, deve-se, em parte, pela localização geográfica, que permite acesso a várias saídas, facilitando o escoamento dos produtos e também em virtude da região ser muito conhecida e procurada por lojistas que compram e transportam suas próprias mercadorias.

Em seguida, a figura indica que o *volume de vendas* e a *proximidade dos fornecedores* obtiveram o mesmo percentual de escolha, ou seja, 13%. A expectativa do aumento do volume de vendas possibilita as empresas a terem um preço mais competitivo, conforme análise da figura 5 apresentada anteriormente. A proximidade dos fornecedores propicia aquisição de matérias-primas e produtos com mais agilidade, podendo a empresa trabalhar com quantidades menores de estoques, diminuindo gastos com custos. Outra alternativa a destacar refere-se à *possibilidade de comprar mais barato*, opção escolhida por 11% das empresas e que está totalmente relacionada com a economia nos custos.

4.3.16 UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES DA CONTABILIDADE NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

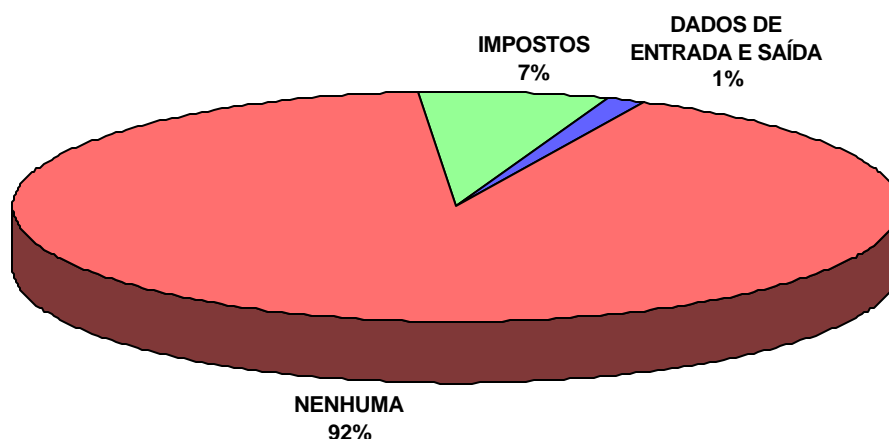


Figura 9 - Informações da Contabilidade para a Formação do Preço de Venda

As opiniões dos empresários, tabuladas na figura 9, indicam que a grande maioria das empresas (92%) não utilizam nenhuma informação da contabilidade em seus processos de formação do preço de venda.

Os dados indicam que uma quantidade significativa das micro e pequenas empresas, infelizmente, tomam decisões no seu dia-a-dia desconsiderando muitas informações e variáveis internas da organização, que estão disponíveis na contabilidade.

Essas informações, principalmente as relacionadas com os custos, são importantes, pois se a empresa elaborar o seu preço de venda com base apenas na concorrência, estará incorrendo no risco de obter prejuízos.

4.3.17 FORNECEDORES LOCALIZADOS NO AGLOMERADO

A figura 10 apresenta os percentuais quanto aos fornecedores das empresas do aglomerado que estão também localizados na região. Observa-se que 20% das respostas evidenciam que as empresas não têm *nenhum* fornecedor na região e 32% compram *muito pouco* de empresas locais. Esses dados analisados em conjunto representam 52%

dos respondentes. Em seguida, aparece as alternativas *alguns* com 34%; *a maioria* com 11%; e *todos* com 3%.

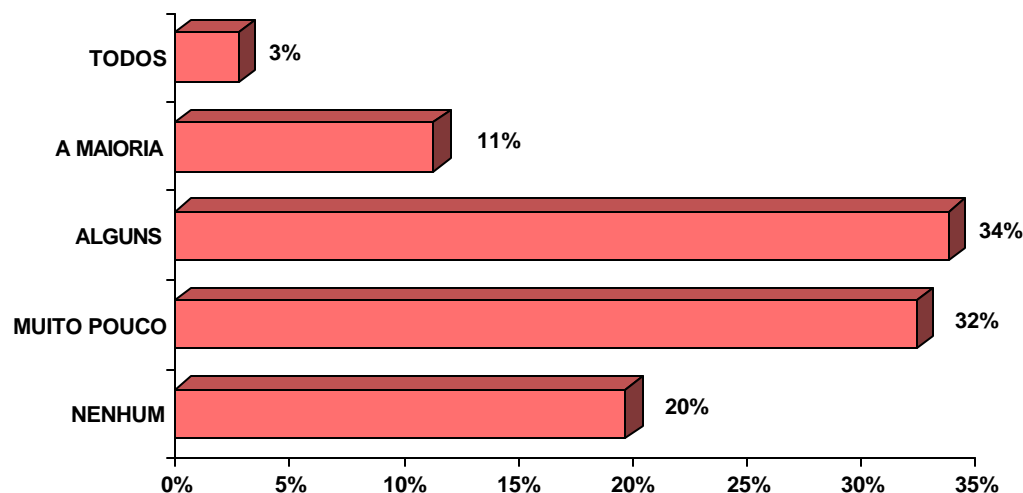


Figura 10 - Fornecedores Localizados no Aglomerado da Região do Barro Preto

Observa-se que das empresas que não têm *nenhum* fornecedor no aglomerado, a grande maioria são as do setor comercial. A tabela 24 indica que 31,7% das empresa comerciais não compram de fornecedores da região. Por outro lado, pode-se observar que 96,7% das empresas do setor industrial possuem, pelo menos, um fornecedor na região. Tal fato se justifica em virtude do aglomerado da região do Barro Preto abrigar empresas que comercializam tecidos e aviamentos diversos de costura, que estão sempre fornecendo matérias-primas para as indústrias locais.

Tabela 24 - Fornecedores Localizados no Aglomerado da Região do Barro Preto por Setor

	INDUSTRIAL	COMERCIAL	GERAL
NENHUM	1 3,3%	13 31,7%	14 19,7%
MUITO POUCO	13 43,3%	10 24,4%	23 32,4%
ALGUNS	13 43,3%	11 26,8%	24 33,8%
A MAIORIA	2 6,7%	6 14,6%	8 11,3%
TODOS	1 3,3%	1 2,4%	2 2,8%
TOTAL	30 100,0%	41 100,0%	71 100,0%

4.3.18 CRÉDITOS BANCÁRIOS

A figura 11 apresenta que significativos 60% da população opinaram que as instituições financeiras, estabelecidas no aglomerado, não oferecem créditos mais baratos para as empresas da região. Apenas 3% entendem que sim e 7% escolheram a alternativa *às vezes*. Algumas empresas (30%), por não trabalharem com Bancos da região ou por não utilizarem recursos provenientes de instituições bancárias vizinhas, não têm a informação.

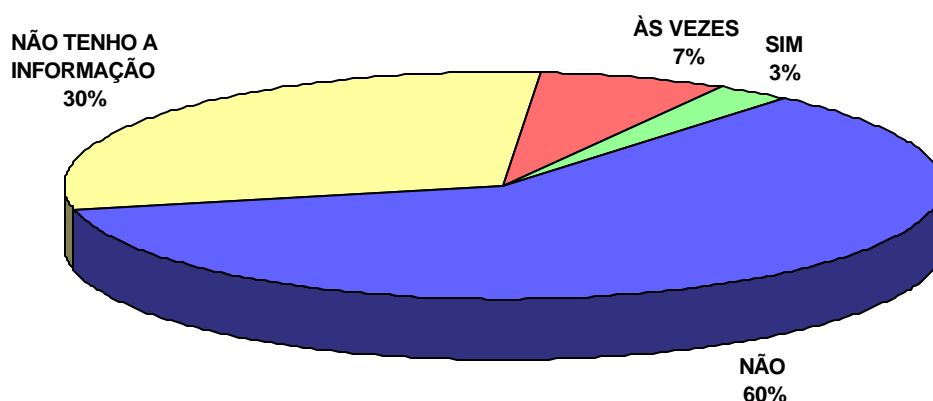


Figura 11 - Créditos Mais Baratos para as Empresas da Região

Importante ressaltar que em um aglomerado de empresas, que se caracteriza por um alto grau de interação, os negócios entre os agentes são firmados com mais confiança, reduzindo e eliminando eventuais perdas com a insolvência. Nesse sentido, os Bancos podem oferecer às empresas locais linhas de créditos com taxas de juros menos onerosas.

4.3.19 ESTRATÉGIAS PARA ELIMINAR OS DESPERDÍCIOS

A pesquisa procurou verificar se as empresas em estudo utilizam, de alguma forma, estratégias para eliminar seus desperdícios. Tal procedimento é um importante aliado na busca da redução dos custos e no aumento da competitividade.

A tabela 25 apresenta que relevantes 78,9% das empresas possuem estratégias de eliminação de desperdícios, enquanto que 21,1% ainda não implantaram procedimentos visando a esse objetivo.

Tabela 25 - Estratégias para Eliminar Desperdícios

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
SIM	56	78,9%
NÃO	15	21,1%
TOTAL	71	100,0%

Tabela 26 - Estratégias para Eliminar Desperdícios por Setor

	INDUSTRIAL	COMERCIAL	GERAL
SIM	29 96,7%	27 65,9%	56 78,9%
NÃO	1 3,3%	14 34,1%	15 21,1%
TOTAL	30 100,0%	41 100,0%	71 100,0%

Quando tabulados os dados por setor, verifica-se que as empresas industriais estão mais preocupadas em eliminar os seus desperdícios do que as firmas comerciais. De acordo com a tabela 26, quase que a totalidade do setor industrial (96,7%) escolheu a alternativa *sim*; enquanto que, no setor comercial, essa opção foi a preferência de 65,9% das empresas.

4.3.20 REVISÃO PERIÓDICA DOS PROCESSOS

A revisão periódica dos processos, visando à melhoria contínua, também contribui para que as empresas alcancem seus objetivos. Esse procedimento auxilia na eliminação dos desperdícios, na redução dos custos, no corte e ajuste de tarefas, propiciando às organizações melhores condições de gestão.

Os dados tabulados indicam que 85,9% das empresas pesquisadas revisam seus processos, no intuito de atingirem a melhoria contínua. A tabela 27 indica que uma parte expressiva dessas firmas (64,8%) executam tal procedimento mensalmente. Em seguida,

aparecem os períodos trimestral e semestral; ambos com 9,9% cada e, em período maior, foi a escolha de 1,4% do total das empresas pesquisadas.

Tabela 27 - Revisão Periódica dos Processos

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
MENSALMENTE	46	64,8%
TRIMESTRALMENTE	7	9,9%
SEMESTRALMENTE	7	9,9%
EM UM PERÍODO MAIOR	1	1,4%
NÃO EXISTE REVISÃO PERIÓDICA DOS PROCESSOS	10	14,1%
TOTAL	71	100,0%

Analisando os dados por setor, observa-se que as empresas industriais revisam mais os seus processos do que as empresas comerciais. A tabela 28 apresenta que 93,3% das indústrias utilizam o procedimento, contra 80,5% do comércio. Outro dado que se destaca refere-se à revisão em período trimestral, onde também o setor industrial superou o comércio (73,3% indústria - 58,5% comércio).

Tabela 28 - Revisão Periódica dos Processos por Setor

	INDUSTRIAL	COMERCIAL	GERAL
MENSALMENTE	22 73,3%	24 58,5%	46 64,8%
TRIMESTRALMENTE	3 10,0%	4 9,8%	7 9,9%
SEMESTRALMENTE	3 10,0%	4 9,8%	7 9,9%
EM UM PERÍODO MAIOR		1 2,4%	1 1,4%
NÃO EXISTE REVISÃO PERIÓDICA DOS PROCESSOS	2 6,7%	8 19,5%	10 14,1%
TOTAL	30 100,0%	41 100,0%	71 100,0%

4.3.21 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO AGLOMERADO

Os dados tabulados demonstram que, na opinião das empresas pesquisadas, a *venda a varejo* configura em primeiro lugar, como a principal desvantagem do aglomerado. Em

segundo lugar, aparece a alternativa *não existe desvantagem* com 21,1% e, em seguida, observa-se a alternativa *muita concorrência* com 18,3%.

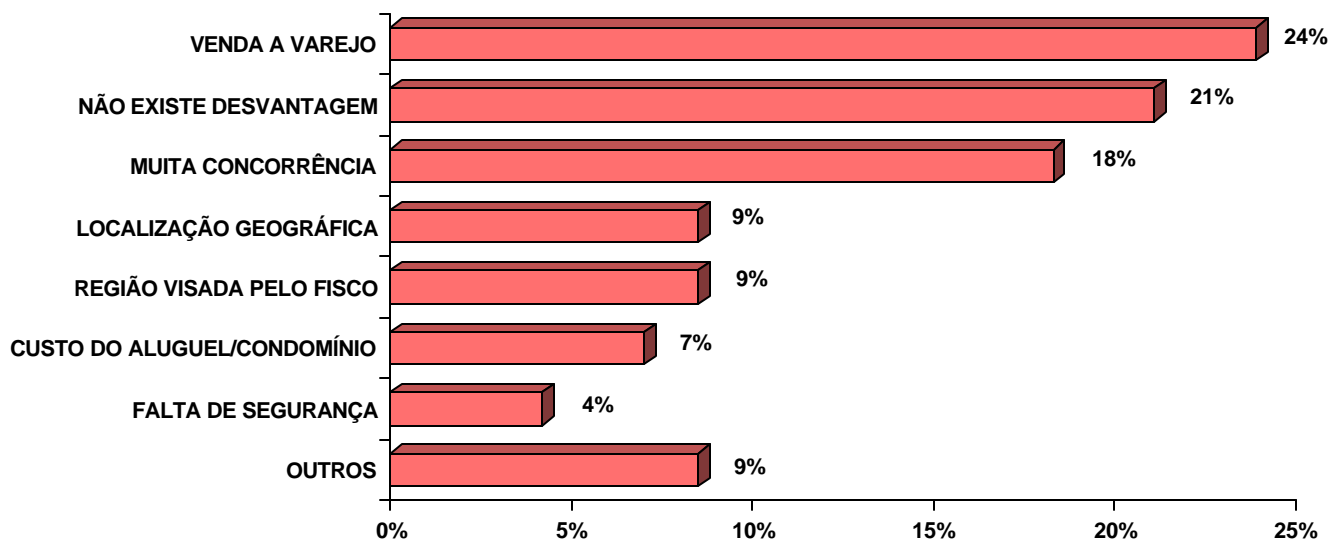


Figura 12 - Desvantagens do Aglomerado da Região do Barro Preto

O aglomerado de confecções da região do Barro Preto sempre foi conhecido como um pólo da moda, que comercializa seus produtos apenas para os lojistas, ou seja, para o atacado. Atualmente, várias empresas com venda direta ao consumidor final estão se estabelecendo na região, mudando a tradição do aglomerado, pois vendem a varejo. Esse fenômeno também acontece com algumas empresas já instaladas no local há mais tempo, que também estão comercializando a varejo.

A figura 12 aponta que uma boa parte das empresas da região (21%) entendem que não existe nenhuma desvantagem no aglomerado. Esse dado é importante pois indica que, na visão de alguns empresários, o Barro Preto tem potencial e pode contribuir para o sucesso das empresas locais.

Por outro lado, a figura também apresenta que 18% das empresas reconhecem que na região existe muita concorrência, representando uma desvantagem local. Na verdade, em um aglomerado, a concorrência entre as empresas é uma característica, porque são firmas do mesmo setor que estão próximas uma das outras. No entanto, em aglomerados com um significativo grau de interação, essa desvantagem desaparece diante das vantagens e possibilidades coletivas geradas pela aglomeração.

As alternativas *localização geográfica* e *região visada pelo fisco* foram escolhidas por 18% das empresas (9% para cada). A região é muito próxima do centro da capital Belo Horizonte, o que ocasiona alguns problemas comuns em áreas centrais, como concentração de camelôs, trânsito intenso de veículos e pedestres, pequenos assaltos, entre outros.

Quanto à fiscalização, a indústria de confecções, devido ao alto grau de informalidade, é um setor muito visado, principalmente pelo fisco estadual.

Ressalta-se também a opção referente ao *custo com aluguel/condomínio* que obteve uma escolha de 7% da população e a *falta de segurança* com 4%.

Quanto aos dados por setor, tabulados na tabela 30, desataca-se que um maior número de empresas comerciais (24,4%) entendem que na região não existem desvantagens, contra 16,7% das empresas do setor industrial.

Tabela 29 - Desvantagens do Aglomerado da Região do Barro Preto por Setor

	INDUSTRIAL	COMERCIAL	GERAL
MUITA CONCORRÊNCIA	7 23,3%	6 14,6%	13 18,3%
REGIÃO VISADA PELO FISCO	3 10,0%	3 7,3%	6 8,5%
LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA	2 6,7%	4 9,8%	6 8,5%
VENDA A VAREJO	8 26,7%	9 22,0%	17 23,9%
NÃO EXISTE DESVANTAGEM	5 16,7%	10 24,4%	15 21,1%
CUSTO DO ALUGUEL/CONDOMÍNIO	2 6,7%	3 7,3%	5 7,0%
FALTA DE SEGURANÇA		3 7,3%	3 4,2%
OUTROS	3 10,0%	3 7,3%	6 8,5%
TOTAL	30 100,0%	41 100,0%	71 100,0%

Para a análise das principais vantagens oferecidas pelo aglomerado da região do Barro Preto para as empresas locais, a pesquisa apresentou para os respondentes uma questão aberta. A tabela 32 aponta que foram escolhidas 12 (doze) variáveis.

Observa-se que uma parte expressiva das opiniões (81,7%) recaiu sobre a variável *centro de moda conhecido*. Essa vantagem é reflexo da aglomeração, ou seja, ela existe em função da região ser um aglomerado de empresas do setor de confecção.

Destacam-se, também, de acordo com a análise dos dados, o *acesso e localização* (29,6%) e a *segurança* (9,9%) como vantagens oferecidas pelo aglomerado.

Pode-se constatar que a variável mais escolhida pela população, na realidade, funciona como um impulsionador de vantagens. O fato de o aglomerado ser um centro de moda conhecido proporciona às empresas locais vários benefícios, como aumento das vendas e o acesso mais fácil aos clientes.

Tabela 30 - Vantagens do Aglomerado da Região do Barro Preto

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL AGRUPADO
CENTRO COMERCIAL DE MODA CONHECIDO	58	81,7%
ACESSO E LOCALIZAÇÃO	21	29,6%
SEGURANÇA	7	9,9%
PROXIMIDADE DOS CLIENTES	3	4,2%
QUANTIDADE DE CLIENTES	4	5,6%
NENHUMA VANTAGEM	3	4,2%
VENDA POR ATACADO	1	1,4%
EXISTÊNCIA DE PROMOTORES DE VENDAS	1	1,4%
VENDA DE PRODUTOS COM QUALIDADE	1	1,4%
PROXIMIDADE DOS FORNECEDORES	3	4,2%
DISTRIBUIÇÃO	1	1,4%
REDUÇÃO DE CUSTOS	1	1,4%
TOTAL	71	100,0%

4.4 COMENTÁRIOS FINAIS

Esse capítulo refere-se ao estudo de caso elaborado através de uma pesquisa de levantamento de dados, aplicada em um aglomerado de confecções, localizado em Belo

Horizonte. São apresentadas as tabulações dos dados através de diversas figuras e tabelas, bem como as análises das informações mais significativas.

Em síntese, os dados da pesquisa demonstram que a grande maioria das empresas do aglomerado estão cadastradas no "SIMPLES" e são microempresas. As informações coletadas apontam que não existe na região um grau de interação e cooperação suficientes para que as empresas locais possam desfrutar de todos os benefícios gerados pela aglomeração. Como as empresas são do mesmo segmento, existe um alto nível de concorrência entre elas, gerando, entre os empresários da região, um certo receio de desenvolverem ações conjuntas. Não existe entre os agentes locais a confiança necessária para se evitar esse tipo de situação.

Das poucas atividades empresariais executadas através da parceria, destaca-se a promoção das vendas. Mais da metade das empresas, que fizeram parte da pesquisa, afirmaram que atuam em conjunto nesta área. A pesquisa demonstrou também que existe troca de informações entre uma boa parte das empresas, principalmente no que se refere ao cadastro de clientes.

Das empresas analisadas, quase todas não utilizam informações geradas pela contabilidade no seus processos de formação do preço de venda. Tal fato, contribui para caracterizar a informalidade do setor, no que se refere à precificação. Por outro lado, a grande maioria possui algum tipo de estratégia para eliminar os desperdícios e revisam periodicamente seus processos, visando à melhoria contínua. Esses procedimentos criam condições favoráveis para que essas empresas possam controlar melhor os seus custos, podendo, inclusive, reduzi-los.

Outro dado importante da pesquisa, refere-se às vantagens e desvantagens do aglomerado em estudo. O fato da região ser um centro comercial de moda conhecido foi a vantagem mais escolhida pelos empresários entrevistados. Quanto às desvantagens, destacam-se o número de empresas locais que estão comercializando a varejo e a grande quantidade de concorrentes do mesmo segmento.

No capítulo seguinte são apresentadas as conclusões do trabalho, considerando-se os objetivos propostos e algumas recomendações para que as empresas consigam utilizar

as vantagens da aglomeração para alcançarem melhor competitividade. São apresentadas também sugestões para futuros trabalhos e pesquisas a serem desenvolvidas em nível de mestrado ou doutorado.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este capítulo apresenta as conclusões do trabalho, bem como algumas sugestões e recomendações para trabalhos e pesquisas a serem exploradas futuramente, visando um melhor entendimento sobre o tema.

5.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral desse estudo foi verificar como as empresas de confecções, localizadas na região do Barro Preto, em Belo Horizonte, utilizam o fato de estarem em um aglomerado, para a redução dos custos e a determinação dos seus preços de venda.

Para tal propósito, delinearam-se alguns objetivos específicos que, após o término do presente trabalho, geraram algumas conclusões como seguem.

A pesquisa procurou identificar se a região do Barro Preto, na capital mineira, pode ser considerada um aglomerado de confecções. Conforme alguns conceitos apresentados no capítulo 3, para que um conjunto de empresas de um mesmo setor possa ser considerado um aglomerado, não basta que as mesmas estejam apenas geograficamente concentradas. Deve existir interação, sinergia e cooperação entre as organizações e entidades, gerando vantagens coletivas de forma a tornarem as empresas mais fortes. De acordo com as análises da pesquisa de campo, apresentadas no capítulo anterior, não existe uma interação significativa entre as micro e pequenas empresas localizadas na região do Barro Preto. Dessa forma, a cooperação e a execução de ações conjuntas no local ainda não são satisfatórias. Por outro lado, existe uma pequena articulação entre as empresas, com tendências de crescimento, incrementado principalmente nos últimos três anos, em virtude da criação da Associação Comercial do Bairro. Segundo Porter (1999), os aglomerados variam em tamanho, amplitude e estágio de desenvolvimento. De acordo com a CNI (1998), existem os agrupamentos (clusters) e os agrupamentos (clusters) avançados. No primeiro, a aglomeração de empresas é caracterizada com um determinado grau de articulação e que apresentam afinidade setorial ou temática. No segundo, a aglomeração é caracterizada por empresas industriais e de serviços com elevado grau de integração. Devido à existência de um certo grau de interação entre os agentes locais e as demais características da região do

Barro Preto, conclui-se que o pólo pode ser considerado um aglomerado em desenvolvimento. Entre essas características, destacam-se: a aglomeração de micro e pequenas empresas do setor de confecção, com negócios a jusante e a montante da cadeia de valor; a existência de entidades representativas; de instituições financeiras e de outras empresas de serviços. Existe entre os atores da região o interesse de se organizarem de forma mais interativa, buscando vantagens conjuntas. A própria criação da Associação do Bairro reforça tal propósito.

O trabalho buscou verificar se há influência da aglomeração na definição dos preços de venda dessas empresas. A pesquisa identificou que, na maioria das organizações, o fato de estarem no agrupamento interfere na construção dos preços. A concentração das empresas e o fato do aglomerado ser conhecido como um centro de confecções propicia o aumento do volume de vendas e, de certa forma, a redução dos custos. Esses fatores estão relacionados com a precificação. Verificou-se, também, que as empresas da região levam também em consideração o preço dos concorrentes, principalmente em virtude de estarem geograficamente próximas uma das outras. Esse procedimento é válido, desde que o gestor dos preços tenha total conhecimento e controle dos custos operacionais. O método utilizado na formação do preço de venda (base) pela grande maioria das empresas é o preço de markup. No entanto, os custos não são eficientemente conhecidos e utilizados, gerando preços de vendas mal formulados.

Outro objetivo específico foi verificar se há influência do aglomerado nas estratégias de vendas. O agrupamento em estudo, conforme relatado anteriormente, é um pólo conhecido no ramo de confecções. Esse fato contribui para que as empresas locais recebam clientes de diversas partes do Brasil que, muitas vezes, se organizam em excursões para se dirigirem até o local. Dessa forma, o aglomerado interfere diretamente no volume de vendas das organizações locais. Um expressivo número de empresas promovem suas vendas conjuntamente através de propagandas em jornais e revistas da região, especializados em moda, e através do Guia de Compras, produzido pela ASCOBAP. Outra forma de promoção conjunta de vendas que está sendo empregado é a propaganda em ônibus diametral, onde se utiliza o slogan "Barro Preto - Autêntica Moda Mineira".

A redução de custos, como consequência das empresas se agruparem em uma mesma localidade, também foi um dos objetivos da pesquisa. A revisão da literatura apontou que essa diminuição dos custos acontece em aglomerados onde as empresas atuam com interação e cooperação. No aglomerado pesquisado, pode-se concluir que o fato das empresas estarem agrupadas contribui para minimização dos seus custos. No entanto, observa-se que, pela ausência de uma maior cooperação e parceria, o nível de contribuição da aglomeração na região do Barro Preto para a redução dos custos das empresas locais não é muito significativo. A redução existente concentra-se basicamente na distribuição, em função da localização geográfica e do fácil acesso da região. Outros fatores que também ajudam na diminuição dos custos diz respeito ao volume de vendas e a proximidade de alguns fornecedores, o que permite menos gastos com transporte e possibilidade de administrar melhor um estoque mais reduzido. As empresas do aglomerado, além dos fornecedores locais, são muito procuradas por empresas fornecedoras de matérias-primas de diversas regiões do país. Algumas dessas firmas oferecem preços melhores para as empresas da região, gerando também redução nos custos.

Face ao exposto, conclui-se que as empresas agrupadas na região do Barro Preto não utilizam de forma satisfatória as potencialidades do aglomerado. Assim, elas não estão sendo beneficiadas por todas as vantagens coletivas que podem ser geradas tornando-as mais fortes e competitivas.

Essa situação pode e deve ser alterada e o aglomerado se desenvolverá de maneira a oferecer oportunidades para as organizações da região. Para isso, os empresários terão que buscar mais unidade e legitimar algum representante como, por exemplo, a própria Associação Comercial do Bairro, para conduzir o processo de interação entre os agentes locais, bem como contribuir para facilitar o consenso e dirimir conflitos de interesse que possam surgir.

Quanto às estratégias para alcançar maior força competitiva, as empresas do aglomerado deverão buscar mais qualidade e agregar valor aos seus produtos. Deverão também desenvolver suas atividades com custos menores, aproveitando os benefícios que podem ser propiciados pela aglomeração.

Considerando ainda as pretensões desse trabalho, apresentam-se a seguir algumas sugestões para que as micro e pequenas empresas do aglomerado da região do Barro Preto consigam utilizar melhor as vantagens do aglomerado.

- Legitimar e tornar mais forte a Câmara do Vestuário da Associação Comercial do Barro Preto, para que ela possa ser o elo entre os agentes locais.
- As empresas deverão buscar, em articulação com todos os agentes do aglomerado, um conjunto de procedimentos voltados para ações que estimulem as relações cooperativas e de interação entre todas as entidades da região.
- Desenvolver o fluxo de informações entre as empresas e também entre essas e os consumidores, bem como potencializar o aprendizado em conjunto.
- Efetuar análise conjunta dos problemas e soluções em comum, catalogando todas as situações.
- Criar uma cooperativa de crédito.
- Compartilhar algumas funções da cadeia de valor, principalmente as iniciais e finais, como compras de matérias-primas e produtos, que propiciará aquisições em largas quantidades, com preços menores; propaganda; transporte; criar, se possível, uma rede de distribuição.
- Intensificar as parcerias com corretores, visando aumentar as excursões de lojistas para o aglomerado.
- Conscientizar os empresários que o aglomerado deve comercializar apenas por atacado.
- Criar feiras e eventos com a participação de empresários, clientes, fornecedores, formadores de opinião e a mídia nacional.

- Elaborar listas e catálogos com todos os participantes do aglomerado e implementar uma divulgação nacional.
- Criar a marca Barro Preto e divulgá-la.
- Buscar cooperação com a indústria têxtil.
- Fazer parcerias com as escolas de design.
- Desenvolvimento de um design/moda característico do Barro Preto, buscando sempre produtos com qualidade.
- Promover cursos de especialização e atualização da mão-de-obra nos setores de produção e administrativo.
- Implantação de processos produtivos mais modernos e otimizados, visando ao incremento da qualidade e a redução dos custos.
- Estimular à formação de fornecedores locais e à atração de investimentos de fornecedores situados em outras regiões, para que possam se estabelecerem na região do aglomerado.
- Estruturar a Associação Comercial do Barro Preto, para que ela possa prestar consultoria e assessoria para as empresas localizadas na região do aglomerado nas seguintes áreas: check-up da situação empresarial; planejamento financeiro; planejamento orçamentário, controle do custo da produção; controle das despesas e dos gastos; formação do preço de venda; implantação de sistemas integrados de contabilidade; consultoria na área jurídica; consultoria de informática; captação de recursos mais baratos; redução com gasto de energia e consultoria de promoção e marketing.

Por fim, ressalta-se que a parceria no aglomerado irá trazer diversos benefícios significativos para os agentes locais. Dessa forma, considera-se que o objetivo geral do

trabalho foi atingido, pois a redução dos custos poderá ser alcançada, possibilitando às empresas condições para a formação de um preço de venda mais justo e condizente com o novo contexto empresarial, caracterizado por uma concorrência cada vez mais acirrada.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Após as conclusões do presente trabalho de pesquisa, tem-se a necessidade de apresentar algumas sugestões para que trabalhos e pesquisas possam ser desenvolvidos no futuro.

Deve-se elaborar um estudo, visando compreender os motivos pelos quais as empresas não se interagem em alguns aglomerados. Para que um agrupamento de empresas possa gerar vantagens competitivas, faz-se necessária a existência de união entre os atores locais. Identificar os empecilhos dessa cooperação é fundamental para a correção dos rumos, objetivando a utilização das potencialidades da aglomeração em benefício das organizações.

Neste trabalho foi focado um aglomerado de micro e pequenas empresas, onde se identificou que, no cenário atual, as empresas de porte menor, para conseguirem alcançar força competitiva, precisam atuar conjuntamente, através da união e do associativismo. Deve-se realizar um trabalho de pesquisa para identificar as vantagens da união e parceria de pequenas e grandes empresas, localizadas em um mesmo agrupamento.

Deve-se realizar uma análise das vantagens geradas pela utilização do conceito de aglomerados em algumas regiões brasileiras, em diversos setores, demonstrando sua contribuição para o desenvolvimento sustentável local. Em seguida, deverá ser elaborado um estudo visando identificar quais os reflexos positivos desse desenvolvimento regional na economia nacional.

Este estudo não foi desenvolvido de forma a separar as empresas do aglomerado por todas as fases da cadeia de valor. Deve ser elaborado um trabalho visando identificar, por etapas da cadeia de valor, a contribuição do aglomerado na redução dos custos e as

interferências na formação do preço de venda. Deverá também ser analisado quais as fases dessa cadeia de valor que mais contribui para que as empresas da região consiga alcançar força competitiva.

BIBLIOGRAFIA

ASSEF, Roberto. **Guia Prático de Formação de Preços: Aspectos Mercadológicos, Tributários e Financeiros para Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Campus, 1997.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1998.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Política e Formação de Preços: Uma Abordagem Competitiva, Sistêmica e Integrada**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRITO, Adriana F., BONELLI, Regis. **Políticas Industriais Descentralizadas : As Experiências Européias e as Iniciativas Subnacionais no Brasil**. Rio de Janeiro, IPEA, 1997. (Texto para discussão, n.492)

BRITTO, Jorge. **Características Estruturais dos Clusters Industriais na Economia Brasileira**. Rio de Janeiro, UFRJ, 2000. (nota técnica, n.42/00)

CASAROTTO Filho, Nelson e PIRES, Luis Henrique. **Redes 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.

DORFMAN, Robert. **Os Sistemas de Preços**. Lisboa: LCE, 1964.

FERRELL, O. C. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. **Cresce Minas: Um Projeto Brasileiro**. Minas Gerais, BH, 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).

GIL, Antônio Carlos. **Projeto de Pesquisa: Como Elaborar Projeto de Pesquisas**. São Paulo: Atlas, 1991.

GREEN, Mark C. e KEEGAN, Warren J. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, Robert S. Dos Custos à Performance - Entrevista. **Revista HSM Management**. Rio de Janeiro, mar/abr. 1999. 6-11.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

LEMOIS, Mauro Borges e DINIZ, Clécio Campolina. **Sistemas Regionais de Inovação**. Rio de Janeiro, IE/UFRJ, 1998.

MARTIN, Nilton Cano. **A Redução Estratégica de Custos**. Artigo. www.eac.fea.usp.br/; 10 jan:2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MONDEN, Yasuhiro. **Sistemas de Redução de Custos - Custo-Alvo e Custo Kaizen**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC Custeio Baseado em Atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.

NETO, João Amato. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. São Paulo: Atlas, 1997.

PÁDUA, Elisabeth M. Marchesini de. **Metodologia da Pesquisa: Abordagem Teórico-Prática**. Campinas: Papirus Editora, 1997.

PAIVA, Simone Bastos. O Processo Decisório e a Informação Contábil: Entre Objetividades e Subjetividades. **Revista Brasileira de Contabilidade**. n.123, p.76-82, maio/jun. 2000.

PALDA, Kristian S. **Determinação de Preços e Política Mercadológica**. São Paulo: Atlas, 1976.

PEREIRA, Francisco Isidro. Modelagem de Gerenciamento de Custos e Preços na Micro Empresa Comercial: Um Estudo nas Lojas do Mini Shopping de Boa Vista-RR. Artigo. www.ie.ufrj.br/; 10 jan:2000

PIRES, Márcio de Souza. **Uma Metodologia de Desenvolvimento Competitivo Sistêmico Baseada 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.

ROBLES, Antônio JR. **Custos da Qualidade: Uma Estratégia para a Competição Global**. São Paulo: Atlas, 1994

SABOIA, João. **Aglomerações Industriais Especializadas no Brasil**. Brasília, IPEA, 2000.

SANTOS, Joel J. **Formação do Preço de Venda e do Lucro: Custos Marginais para Formação de preços Referenciais**. São Paulo: Atlas, 1994.

SARDINHA, José Carlos. **Formação de Preços: A Arte do Negócio**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SACAICO, Oswaldo e TACHIZAWA, Takeshy. **Organização Flexível: Qualidade na Gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

SHANK, John K. e GOVINDARAJAN, Vijay. **Gestão Estratégica de Custos: A Nova Ferramenta para a Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

VILELA, Mário Ramos. **Sistema Agroindustrial: A gestão dos Negócios; Programa para Desenvolvimento do Pólo Agroindustrial do Norte de Minas**. 1999.

WERNKE, Rodney. Ponto de Equilíbrio: Considerações e Comentários. **Revista Brasileira de Contabilidade**. n.125, p.79-86, set/out. 2000.

ANEXO A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

PESQUISA ACADÊMICA

Atenção:

- As respostas devem considerar a realidade momentânea;
- As informações fornecidas são confidenciais. Serão tratadas estatisticamente de maneira coletiva;
- Os dados coletados, em nenhuma hipótese, servirão para julgamento ou críticas de situações individuais.

Empresa pesquisada nº: _____ - Data: ____/____/____ - Setor: _____

Cadastrada no "SIMPLES": _____ - Porte: _____

1. Qual o grau de interferência **dos fatores abaixo** na escolha da empresa por se estabelecer no aglomerado da região do Barro Preto?

Fatores	Interferência				
a) Valor do aluguel ou da compra do imóvel	€1.Nenhuma	€2.Fraca	€3.Regular	€4.Considerável	€5.Forte
b) Acesso aos fornecedores	€1.Nenhuma	€2.Fraca	€3.Regular	€4.Considerável	€5.Forte
c) Acesso a mão-de-obra especializada	€1.Nenhuma	€2.Fraca	€3.Regular	€4.Considerável	€5.Forte
d) Facilidade de venda dos seus produtos	€1.Nenhuma	€2.Fraca	€3.Regular	€4.Considerável	€5.Forte
e) Possibilidade de trabalhar com associativismo ou cooperação	€1.Nenhuma	€2.Fraca	€3.Regular	€4.Considerável	€5.Forte

2. Qual o grau de interação entre a sua empresa e as demais do aglomerado da região do Barro Preto?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
 [nenhuma] [fraca] [regular] [considerável] [forte]

3. Em qual dessas áreas a empresa desenvolve ações conjuntas com outras organizações localizadas no aglomerado da região do Barro Preto?

- ☐ Pesquisa e Desenvolvimento.
- ☐ Propaganda.
- ☐ Compras.
- ☐ Produção.
- ☐ Estocagem.
- ☐ Vendas.
- ☐ Distribuição.
- ☐ Gestão financeira administrativa.
- ☐ Nenhuma ação conjunta.
- ☐ Outra. Qual? _____

4. a) A empresa utiliza da subcontratação em alguma etapa do seu processo produtivo ou comercial?

1. ☐ Sim.

2. ☐ Não.

b) Na região do aglomerado do Barro Preto?

1. ☐ Sim.

2. ☐ Não.

5. O aglomerado da região do Barro Preto oferece a troca de informações entre as empresas referentes a:

1. ☐ Novas tecnologias.

2. ☐ Disponibilidade de créditos.

3. ☐ Disponibilidade de mão-de-obra.

4. ☐ Concorrências.

5. ☐ Outra. Qual? _____

6. ☐ Nenhuma troca de informação.

6. Os negócios entre as empresas do aglomerado é pautada com um maior grau de confiança do que entre essas empresas e organizações de fora?

1. ☐ Nunca

2. ☐ Muito pouco.

3. ☐ Algumas vezes.

4. ☐ Na maioria das vezes.

5. ☐ O tempo todo.

7. a) A empresa mantém uma estratégia pré-estabelecida para sua formação do preço de venda?

1. ☐ Sim.

2. ☐ Não.

8. De que maneira a empresa forma o seu preço de venda?

9. O fato de a empresa estar localizada no aglomerado da região do Barro Preto interfere na formação do seu preço de venda devido a:

1. ☐ Possibilidade de comprar mais barato.
2. ☐ Quantidade e fidelidade dos clientes.
3. ☐ Proximidade dos fornecedores.
4. ☐ Facilidade de distribuição dos produtos.
5. ☐ Possibilidade do aumento do volume de vendas.
6. ☐ Outro. Qual? _____
7. ☐ Não há interferência.

10. Qual o grau de interferência dos fatores abaixo na política de formação do preço da empresa?

Fatores	Interferência
a) Preço do seu concorrente	€1.Nenhuma €2.Fraca €3.Regular € 4.Considerável €5.Forte
b) Volume de vendas	€1.Nenhuma €2.Fraca €3.Regular € 4.Considerável €5.Forte
c) Clientes	€1.Nenhuma €2.Fraca €3.Regular € 4.Considerável €5.Forte

11. Qual a estratégia de venda adotada pela empresa?

1. ☐ Internet.
2. ☐ Representação comercial
3. ☐ Venda direta.
4. ☐ Feiras.
5. ☐ Outra. Qual? _____

12. A empresa promove suas vendas conjuntamente com outras organizações do aglomerado da região do Barro Preto através de:

1. ☐ Outdoor.
2. ☐ Sistema de alto-falante.
3. ☐ Feira.
4. ☐ Televisão/rádio.
5. ☐ Jornal/revista.
6. ☐ Outra. Qual? _____
7. ☐ Nenhuma forma.

13. O fato de a empresa estar localizada no aglomerado da região do Barro Preto contribui para o aumento das vendas:

1 2 3 4 5
 pouquíssimo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ muitíssimo

14. O fato de a empresa estar localizada no aglomerado da região do Barro Preto contribui em que grau para a redução dos seus custos?

1 2 3 4 5
 pouquíssimo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ muitíssimo

15. De que maneira o fato de a empresa estar localizada no aglomerado da região do Barro Preto contribui para a redução dos seus custos?

16. Quais as informações da contabilidade que sua empresa utiliza para a formação do preço de venda? De que maneira elas são utilizadas?

17. Os fornecedores da empresa estão localizados no aglomerado da região do Barro Preto?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
 [nenhum] [muito pouco] [alguns] [a maioria] [todos]

18. As instituições bancárias localizadas no aglomerado da região do Barro Preto oferecem crédito mais barato para as empresas da região?

1. ☐ Às vezes 2. ☐ Sim. 3. ☐ Não 4. ☐ Não tenho a informação

19. A empresa mantém alguma estratégia para a eliminação dos seus desperdícios?

1. ☐ Sim.
 2. ☐ Não.

20. A empresa revisa periodicamente seus processos, visando a sua melhoria contínua:

1. ☐ Mensalmente.
 2. ☐ Trimestralmente.

- 3. ☐ Semestralmente.
- 4. ☐ Anualmente.
- 5. ☐ Bienalmente.
- 6. ☐ Em um período maior.
- 7. ☐ Não existe revisão periódica dos processos.

21. Qual a desvantagem do aglomerado da região do Barro Preto?

- 1. ☐ Muita concorrência.
- 2. ☐ Proximidade dos concorrentes.
- 3. ☐ Região visada pelo Fisco.
- 4. ☐ Localização geográfica.
- 5. ☐ Outra. Qual? _____
- 6. ☐ Não existe desvantagem.

22. Quais as vantagens do aglomerado da região do Barro Preto?
