

# **Coordenação na determinação de custos unitários e na formação de preços em aglomerados de pequenas empresas: o caso das empresas de cama, mesa e banho do município de Ibitinga**

**Miguel Juan Bacic**

**Maria Carolina De A. Ferreira De Souza**

## **Resumo:**

*Discute-se o processo de determinação de custos e de formação de preços no aglomerado de pequenas empresas do município de Ibitinga (SP). Em economia a literatura tem estudado o processo de formação de preços tendo como perspectiva os mercados oligopólicos. Nesses mercados observa-se a aplicação do princípio do custo total. Isso é explicado através dos conceitos de rotinas, convenções e instituições. O princípio de custo total é uma rotina amplamente adotada que, ao coordenar o processo de determinação de custos e formação de preços, protege a rentabilidade empresarial. Quando se trata das pequenas empresas, as que por sua natureza atuam em mercados competitivos, uma questão que surge é se nesses setores se desenvolvem (e como se dá esse desenvolvimento) mecanismos de coordenação que possam de certa forma contribuir para a recuperação do custo total. Buscando responder, mesmo que de forma parcial essa questão, foram estudados os métodos para determinar custos e formar preços das empresas da aglomeração setorial do município de Ibitinga. Observou-se a existência de rotinas, mas essas, em função das peculiaridades históricas de seu desenvolvimento e das características da estratégia de concorrência das empresas, não conseguem preservar níveis satisfatórios de rentabilidade.*

**Área temática:** *Desenvolvimentos Teóricos em Custos*

## **Coordenação na determinação de custos unitários e na formação de preços em aglomerados de pequenas empresas: o caso das empresas de cama, mesa e banho do município de Ibitinga**

**Miguel Juan Bacic** (Universidade Estadual de Campinas) [bacic@eco.unicamp.br](mailto:bacic@eco.unicamp.br)

**Maria Carolina de A. F. de Souza** (Universidade Estadual de Campinas) [carols@eco.unicamp.br](mailto:carols@eco.unicamp.br)

### **Resumo**

*Discute-se o processo de determinação de custos e de formação de preços no aglomerado de pequenas empresas do município de Ibitinga (SP). Em economia a literatura tem estudado o processo de formação de preços tendo como perspectiva os mercados oligopólicos. Nesses mercados observa-se a aplicação do princípio do custo total. Isso é explicado através dos conceitos de rotinas, convenções e instituições. O princípio de custo total é uma rotina amplamente adotada que, ao coordenar o processo de determinação de custos e formação de preços, protege a rentabilidade empresarial. Quando se trata das pequenas empresas, as que por sua natureza atuam em mercados competitivos, uma questão que surge é se nesses setores se desenvolvem (e como se dá esse desenvolvimento) mecanismos de coordenação que possam de certa forma contribuir para a recuperação do custo total. Buscando responder, mesmo que de forma parcial essa questão, foram estudados os métodos para determinar custos e formar preços das empresas da aglomeração setorial do município de Ibitinga. Observou-se a existência de rotinas, mas essas, em função das peculiaridades históricas de seu desenvolvimento e das características da estratégia de concorrência das empresas, não conseguem preservar níveis satisfatórios de rentabilidade.*

*Palavras chave: Determinação de Custos em Clusters, Modelo de Custo Pleno.*

*Área Temática: Desenvolvimentos Teóricos em Custos.*

### **1 Introdução**

O estudo da utilização dos métodos usados pelas empresas para determinar custos, para avaliar e para formar preços de venda, tende a privilegiar, nas obras de contabilidade de custos, a empresa individual. Nesta perspectiva a empresa escolhe algum método de custeio que lhe seja adequado e passa a aplicá-lo. As condições concorrenciais ditarão o uso que se fará do método escolhido, seja para avaliar a margem de lucro (ou a margem de contribuição), seja para formar um dado preço ou aceitar um preço vigente no mercado, seja para obter um custo-meta compatível com o preço de mercado e a margem de lucro alvo.

Na economia neoclássica, não faz maior sentido estudar as práticas das empresas para formar preços de venda a partir da aplicação de algum método para determinar custos. O ajuste marginal, através da igualação do custo marginal com a receita marginal é a força que dirige o comportamento das empresas e explica a formação de preços em dado mercado.

Porém, já em 1939, Hall e Hitch constataram, em pesquisa aplicada em empresas inglesas, que os tomadores de decisões de preços nas empresas não agiam (nem poderiam agir) de acordo com os preceitos marginalistas e adotavam o método do custo total (*full-cost*) que visava recuperar *ex-ante* o total de custos dentro de cada unidade de produto. Embora observando que esse método variava de uma empresa a outra, os autores encontraram

elementos que permitiram uma generalização nos seguintes termos: “*toma-se por base o custo primeiro (ou direto), adiciona-se uma porcentagem para cobrir os gastos gerais (ou indiretos) e uma soma convencional adicional (amiúde 10%) por conceito de lucros. Os gastos gerais quase sempre incluem os custos de venda e, poucas vezes, os juros sobre o capital; quando não são incluídos, aparecem na margem que se adiciona no conceito de lucros*” (Hall e Hitch, 1939:19). As descobertas de Hall e Hitch, por contestarem a racionalidade dominante foram ignoradas ou, no máximo, passaram a ser mencionadas em notas de rodapé de livros de microeconomia.

A microeconomia tradicional não confere importância à intencionalidade individual *ex-ante* de recuperar o custo total e obter uma margem de lucro. Um conjunto de autores desenvolveu o que Eichner (1985), denominou “nova microeconomia”. “*Há muito os economistas estão cientes de que a teoria microeconômica ortodoxa tem pouca relevância para a situação atual. O que geralmente não percebem é que agora existe um corpo teórico alternativo (...), não menos abrangente nem menos coerente [que] corresponde, com maior precisão ao que pode ser observado no mundo real da empresa corporativa. Essa formulação teórica alternativa, que representa uma síntese de certas idéias oriundas das literaturas gerencial, behaviorista, institucionalista e pós-keynesiana, pode ser denominada a nova microeconomia*”. (Eichner, 1985:28, citado em Kandir, 1988:89-90). Nessa perspectiva teórica faz sentido o comportamento das empresas para recuperar *ex-ante* o custo total, pois não é pressuposto o automatismo marginalista. Outra escola, a neo-schumpeteriana desenvolveu o conceito de rotina que outorga pleno sentido às ações das empresas para recuperar *ex-ante* o custo total. Os neo-schumpeterianos entendem que as convenções e as rotinas são importantes elementos de coordenação das ações dos agentes no mercado. A adoção de algum método para determinação do custo total, entendido no sentido de “custo pleno”, incluindo, além dos custos diretos, a parcela correspondente de custos indiretos (de produção, administração, comercialização, distribuição e os de “infra-estrutura”), e agregação de determinada margem de lucro (métodos de *full-cost* ou *cost-plus*), constituiria, nessa ótica, uma convenção que possibilitaria a coordenação, de forma autônoma, das decisões de agentes que são estruturalmente interdependentes. Uma convenção que possibilitaria tal resultado seria o método de mark-up (p. ex. Kalecky, 1952), o qual surge da aplicação do “princípio (ou método) do custo total”. A formação de preços por meio do mark-up permitiria tanto a recuperação do “custo total”, quanto a obtenção de uma margem de lucro compatível com o conjunto de variáveis estruturais que caracterizam determinada indústria.

O conceito rotina foi proposto por Nelson e Winter (1982) para expressar o comportamento necessariamente cauteloso e defensivo das firmas sob condições de incerteza e racionalidade limitada. As rotinas são um conjunto de práticas administrativas e técnicas que refletem a maneira pela qual se desenvolve determinada atividade produtiva e tomam-se as decisões. Estas incorporam as diferentes heurísticas para resolver os problemas e os conhecimentos tácitos e específicos desenvolvidos através da prática repetitiva e da experiência. As rotinas, refletem as normas e padrões de comportamento das empresas em seus ambientes competitivos específicos, contribuem para reduzir a incerteza e facilitam a operação dos mecanismos implícitos de “coordenação” oligopólica da indústria. As empresas aprendem rotinas mais eficientes, uma vez que a proximidade geográfica e cultural — e a mobilidade de profissionais — tende a difundir melhores rotinas (práticas). A interação competitiva entre empresas é outro fator que pode levar ao desenvolvimento e seleção de rotinas semelhantes.

As convenções nas indústrias são rotinas “cristalizadas” e consideradas, pelo conjunto de empresas, como prática correta e a melhor forma de concorrer, como tal, sustentam-se em suposições básicas sobre qual seria a melhor forma de concorrer. Tais convenções têm importante papel na coordenação entre empresas, pois geram previsibilidade no que diz respeito ao comportamento dos outros concorrentes em situações específicas. (Bacic, 2004). A consolidação de convenções dentro das indústrias é resultado de ações individuais que se

mostraram bem sucedidas e acabaram por transformar-se em padrões dominantes. Muitas vezes, como afirma Porter (1980:210), as convenções surgem por acaso: “Enfrentando a necessidade de estabelecer um esquema de preços, por exemplo, uma empresa adota uma tabela dupla de preços que o gerente de *marketing* utilizou em sua empresa anterior, e que as outras empresas da indústria imitam por não terem outra alternativa a mão”. As convenções, na indústria, surgem de um processo imitativo e/ou de difusão e aceitação, entre as empresas concorrentes, de formas e de regras de atuação. Por exemplo, os bons resultados que determinada firma obteve no passado (em uma ação, em uma política, na forma de fazer algo, nas características do produto, etc.) e que acabaram sendo objeto de imitação pelos concorrentes, dado que apresentaram solução adequada para determinado problema, transformam-se em uma convenção da indústria. As convenções refletem-se no projeto dos produtos, na extensão da linha, nos serviços, nos canais de distribuição, na localização de fábricas, na forma de contatar os clientes, nas políticas de preços e em outros aspectos relacionados ao desenvolvimento de políticas operacionais e com a estratégia.

O conjunto de convenções seguido pelas empresas em cada indústria transforma-se em um capital coletivo intangível, que possibilita “(...) reduzir a incerteza e facilitar a operação dos mecanismos implícitos de ‘coordenação’ oligopolística da indústria” (Meirelles, 1989:26). As convenções coletivamente respeitadas podem ser entendidas como instituições (de caráter tácito do setor), tão importantes para o bom desenvolvimento dos negócios quanto as instituições mais concretas (instituições no sentido de organizações), tais como, as associações, o poder judiciário, os bancos, etc. (Langlois, 1986, cap. 1) A existência de convenções respeitadas é pré-condição para considerar racionalmente as conseqüências de uma ação em determinado grupo social, uma vez que permitem formar expectativas quanto ao comportamento dos demais membros em certas condições (caráter de previsibilidade do resultado de uma ação). As convenções, nas indústrias, são base para a atuação cotidiana e devem ser consideradas ao se planejar a estratégia, dada sua natureza de formação de expectativas quanto ao comportamento dos demais agentes.

No processo de formação de preços, a adoção de algum método que permita a recuperação dos custos totais (reconhecendo no custo unitário, além dos custos fixos e variáveis de produção, as demais despesas, administrativas, comerciais, de distribuição e outras eventualmente existentes) contribui para que as empresas, ao fixarem o preço de novos produtos ou atender a pedidos de cotações de clientes, atribuam aos produtos, a correspondente parcela de custos indiretos, reduzindo a probabilidade de se manifestarem formas de rivalidade baseadas na guerra de preços. A aplicação dessa convenção é funcional ao conjunto de empresas concorrentes dado que permite – em princípio - a recuperação dos custos totais do período.

A adoção de uma convenção por parte do conjunto de concorrentes em uma determinada indústria segue o princípio da funcionalidade. A convenção é adotada, pois se mostra adequada para as empresas concorrentes. Em setores oligopólicos, constituídos por grandes empresas, que apresentam estruturas internas diferenciadas, uma convenção tal como a do mark-up é claramente insuficiente, pois não reconhece a diferenciação produtiva existente em cada empresa. O custo médio encontrado com a aplicação de mark-up tende a mascarar custos diferentes de produtos frutos de processos diferenciados. Dados esses aspectos, o método RKW – ou o que é bem mais freqüente, o custeio por absorção, complementado pela aplicação de taxas para cobrir as despesas administrativas e comerciais tende a ser adotado nos setores oligopólicos.

Há fatores que, num processo de retro-alimentação, reforçam a adoção de métodos de custo pleno em setores oligopólicos. Por um lado, os textos de contabilidade de custos ensinam metodologias de custeio por absorção e princípios de distribuição de custos entre centros de custos. Isso possibilita relativa coordenação entre empresas concorrentes que encontram –

independentemente - taxas de custos indiretos por fator de atividade (p.ex. por hora trabalhada) relativamente próximas (Bacic, 1995). Por outro lado, é prática comum no mercado a aplicação de taxas, seja sobre custo unitário total ou sobre preço de venda para recuperar as despesas administrativas e comerciais. A prática contábil de valoração de estoques usando as bases conceituais do custeio por absorção reforça ainda mais o uso do método. A constatação dos bons resultados da coordenação entre empresas ao usar o princípio do custo total reforça adicionalmente essa rotina.

A maior parte do desenvolvimento teórico de Porter assume empresas atuando em setores oligopolísticos, com razoável capacidade de coordenação interna, dadas as elevadas barreiras à entrada e a possibilidade de aprendizado por parte dos agentes, que tendem a atuar por um longo período em dada indústria. A importância dos mecanismos de coordenação é assinalada por Porter (1980 e 1986), ao afirmar que a adequada interpretação dos movimentos cooperativos e a atuação como “bom” concorrente são importantes para impedir a eclosão de um estado de guerra generalizado, no qual os preços aproximam-se dos custos. Para o autor, uma situação de guerra de preços deve ser evitada, por meio da construção de uma estratégia na qual os movimentos competitivos são selecionados de forma que, simultaneamente, seja impedida a réplica dos adversários, ampliada a própria vantagem competitiva e preservada (ou melhorada) a estrutura da indústria. Também é importante, segundo o autor, que as empresas comportem-se como “bons concorrentes”, compreendendo as regras de concorrência, mantendo hipóteses realistas, conhecendo os custos (fixos e variáveis) e fixando os preços estabelecidos, sem conceder subsídios cruzados. Isso, evidentemente, reforça os mecanismos de acumulação em mercados oligopólicos.

Parece claro que diversos autores reconhecem a importância dos mecanismos de coordenação, e, como um deles, a relevância da aplicação do princípio do custo total. A visão teórica dos autores privilegia, no geral, os setores oligopolísticos. Uma questão que surge quando se trata de estudar as pequenas e médias empresas, as que por sua natureza atuam em mercados competitivos, é saber se nos setores competitivos se desenvolvem mecanismos de coordenação que contribuem de uma certa forma com a recuperação do custo total. A questão a responder é se é possível observar mecanismos de coordenação em setores competitivos e, caso existam, como se desenvolvem. Para responder, mesmo que de forma parcial às questões, serão estudados os métodos para determinar custos e formar preços das empresas da aglomeração setorial de Ibitinga. A entrada dessas empresas no mercado é relativamente recente (em torno de 15 anos) o que possibilita a preservação da memória do porquê e do como um dado método de determinação de custos e preços foi escolhido.

Cabe esclarecer, como limitação dos resultados que serão apresentados, que o comportamento das empresas em aglomerações produtivas (clusters) pode ser diferente do que pode ser observado no caso de firmas individuais atuando fora dessas aglomerações. Ou seja, os resultados encontrados aplicam-se mais a empresas dentro dessas aglomerações. Além disso, os resultados aplicam-se especificamente a uma única aglomeração de empresas, a das empresas de cama, mesa e banho do município de Ibitinga. Portanto, embora importantes para aprofundar os conhecimentos sobre os mecanismos de coordenação na determinação de custos unitários e na formação de preços em aglomerados de pequenas empresas, não podem ser generalizados.

## **2. Caracterização da Aglomeração Setorial de Empresas (cluster) de Bordado de Ibitinga**

Ibitinga concentra um conjunto significativo de fabricantes de produtos de cama, mesa e banho e de enxoval de bebê, constituindo o que se chama de aglomeração setorial de empresas, ou cluster, denominação mais usual atualmente (ao longo desta exposição utilizam-

se os dois termos, mas com o cuidado de distinguir o que se chama de cluster virtuoso). A imagem desse cluster está associada ao bordado (apresenta-se como a capital do bordado). De acordo com a RAIS de 2001, o município concentrava na Fabricação de Produtos Têxteis 529 estabelecimentos, dos quais 251 declararam contratar ao menos um empregado, e 278 declararam não possuir empregados. Os 251 estabelecimentos empregavam, no conjunto, 3171 pessoas. No segmento de Confecção de Artigos de Vestuário e Acessórios havia 137 estabelecimentos, dos quais 64 empregavam, no conjunto, 362 pessoas e 73 declararam não ter empregados. O município responde por 3,09% do emprego no segmento de Fabricação de Produtos Têxteis no Estado de São Paulo e 1,13% no Brasil. A importância no número total de estabelecimentos é bem maior (8,57% e 2,75% respectivamente), o que indica o reduzido tamanho médio dos estabelecimentos de Ibitinga em relação aos estabelecimentos do resto do Brasil.

A tradição do local em bordado manual foi sendo construída a partir dos anos 50 do século passado; trata-se de um caso de cluster que surgiu espontaneamente e não como resultado de ações de políticas de desenvolvimento local, como é o caso de alguns clusters (isso não significa que se esteja argumentando que políticas governamentais nacionais e locais sejam desnecessárias quando estabelecido o cluster). Inicialmente a atividade era desenvolvida em caráter domiciliar por uma pioneira que trouxe o conhecimento da Ilha da Madeira. Esse conhecimento foi sendo difundido entre as mulheres da localidade e que até a década de 70 permaneceu no âmbito domiciliar. A distribuição das peças era realizada por uma rede informal de pessoas que partindo de Ibitinga iam vendendo os produtos pelo Brasil afora.

A atividade foi se expandindo pela cidade e já no início da década de 70 existia uma forte rede informal de bordadeiras em domicílio. Comerciantes de São Paulo iam a Ibitinga e adquiriam a maior parte da produção para vender na capital. Comerciantes de São Pedro, município que era conhecido como Capital do Bordado também se abasteciam em Ibitinga. Esse, aliás, foi um dos fortes argumentos para justificar que o uso da denominação “capital do bordado” por Ibitinga era pertinente e poderia ser mantido; afinal a produção de Ibitinga abastecia o comércio de São Pedro. A produção local era também distribuída em lojas ao longo do estado de São Paulo e Paraná além de atender demandas pontuais.

No início dos 70 duas mudanças significativas - uma de caráter técnico e outra de mercado - alteraram o cenário. Em 1972, um representante local de uma fábrica de máquinas de costura conseguiu adaptar uma máquina para a para a atividade do bordar e passou a vendê-la independentemente da fábrica. A adaptação caseira de uma máquina de costura marcou o início do bordado à máquina, em substituição aos tradicionais bordados manuais ou auxiliados por máquinas. A utilização da máquina permitiu aumentos de quase sete vezes na rapidez de execução do bordado. Esse bordado continua tendo uma forte característica artesanal, dado que a máquina é simples instrumento auxiliar, porém mais eficiente que na tecnologia anterior. A qualidade do bordado continua sendo dependente da perícia da bordadeira. A fabricante das máquinas identificando o potencial de mercado passou a fabricar as máquinas adaptadas para venda no mercado internacional. Ademais, passou a oferecer aulas grátis de bordados com o uso de máquina e formou quase cinco mil pessoas na atividade.

Pelo lado do mercado, o município vivia uma crise desde 1969, pois a CESP tinha terminado sua usina, dispensando 10 mil operários e outra atividade local, a avicultura, perdia competitividade. Com isso, a atividade do bordado tornou-se estratégica para a localidade. A partir de algumas iniciativas foi organizada e realizada em 1974 a Primeira Feira do Bordado de Ibitinga. Foram dois dias de feira, que atraiu grande quantidade de turistas. Tudo foi vendido, e Ibitinga ficou conhecida Brasil afora pela qualidade de seus bordados.

Considerando-se os objetivos deste trabalho, interessa aqui destacar um dos efeitos colaterais não esperados do sucesso na divulgação de Ibitinga como forte centro produtor de peças

bordadas. A ampla divulgação mostrando a existência de uma capital nacional do bordado e os resultados da primeira feira despertaram a atenção da fiscalização: afinal, como uma “capital nacional do bordado” poderia ter tão poucas empresas legalizadas? Houve uma grande blitz e constatou-se que, de fato, poucas empresas estavam legalizadas e muitas foram autuadas. Em decorrência, os idealizadores da campanha de divulgação foram considerados os culpados pela presença da fiscalização e ao longo do debate sobre a necessidade de legalização das empresas, criaram-se feridas nos relacionamentos entre os diversos agentes locais, gerando um ambiente de desconfiança.

As resistências foram sendo atenuadas pela soma dos resultados positivos da divulgação, que transformou a estrutura produtiva e comercial local, que cresceu de forma explosiva a partir de meados dos anos 1970. As feiras continuaram de forma ininterrupta a partir de 1974 e, em 2002, 30ª Feira foi inaugurado um pavilhão de exposições, local definitivo para a feira. Entretanto, esse momento de desconfiança entre os agentes continua marcado na história do cluster e de alguma forma integra o conjunto de elementos que podem dificultar a construção de relações de maior cooperação entre as empresas que constituem o sistema produtivo local. Outros elementos sobressaem ao se considerar a evolução desse centro produtor.

No cenário recessivo dos anos 1980, destacou-se um movimento de diversificação quase que natural, surgindo as primeiras empresas de cama, mesa e banho, que aplicavam bordados artesanais nos seus produtos, usando a rede de bordadeiras informais. Surgiram também empresas dedicadas a fazer produtos de cama e banho para bebês. A retração do mercado e a necessidade de baixar custos levaram à aplicação de estampados, adquirindo-os de fornecedores externos (tinturarias e estamparias localizadas em outros municípios), dada a falta de competências locais. Levou também a pressões de preço das empresas sobre as bordadeiras informais, que, em função da menor remuneração, passaram a fazer bordados com perda de qualidade, o “bordado matado”. Os efeitos foram tão fortes que passaram a integrar a imagem dos produtos locais. Em outra esfera, mas igualmente prejudicial ao conjunto da produção local, isto é, ao cluster, em uma espécie de ineficiência coletiva, a menor demanda por bordados artesanais e as pressões de preços, criaram animosidade entre empresas e bordadeiras, o que foi aproveitado por advogados locais, incentivando as bordadeiras a solicitar seus direitos trabalhistas.

O sucesso na demanda levou as empresas a pagarem multas pesadas e marcou um fosso na relação entre as bordadeiras e os empresários. Em estratégias de reação, as empresas maiores passaram a comprar máquinas de bordados computadorizadas evitando o uso de bordado artesanal em seus produtos. Empresas informais ou pequenas continuaram a demandar o bordado, mas a baixo preço, o que levou ao predomínio de “bordado matado” na maioria dos produtos expostos no comércio local. Empresas maiores, e com produtos de qualidade relativamente melhor, vendem em lojas próprias ou para clientes ao longo do Brasil, mas produtos de qualidade ainda distante dos padrões de empresas líderes do setor. No conjunto, esse processo de ineficiência coletiva - em contraste com a noção de eficiência coletiva que alguns clusters conseguem alcançar, conforme destacado por Schmitz (1997) fez com que o padrão dos produtos locais se afastasse cada vez mais daquele caracterizado pela qualidade dos bordados trazidos pelas imigrantes da Ilha da Madeira.

O nome Ibitinga passou a ser associado a produtos de baixa qualidade. Essa imagem foi-se consolidando e esse tipo de mercadorias predomina comércio local, pois não chegou a representar uma limitação para obtenção de rentabilidade, visto que há muitos compradores de baixa renda interessados em produtos de preços relativamente baixos. Como não há maior dificuldade em produzir linhas de produtos de baixa e boa qualidade simultaneamente, as empresas tendem a abraçar os dois segmentos. A ausência de *trade-off* (em aspectos técnico-produtivos) na definição da qualidade das linhas de produtos possibilita tal flexibilidade e deixa a escolha a critério das definições mercadológicas do momento. Essa flexibilidade, se

favorável por um lado, não obriga às empresas a uma escolha estratégica definitiva sobre seu perfil produtivo e dificulta o aprofundamento nas ações para desenvolver produtos de alta qualidade.

Esse cenário é agravado pela limitada capacidade de parte dos empresários em identificar oportunidades de diferenciação de produtos, focando excessivamente as ações na redução de custos. Embora haja reconhecimento da importância de custear adequadamente os produtos, tanto que para cada uma das empresas o sistema de custos é um segredo a preservar, não se acumulou conhecimentos suficientes para calcular de maneira relativamente segura o total de custos, considerando as especificidades de cada empresa, o que faz com que cada uma seja uma tomadora de preços. O conjunto dessas restrições leva à criação de um ambiente hostil ao surgimento e consolidação de instituições (no sentido de padrões de comportamento dos agentes e no sentido usual de organizações de apoio) que favorecem a construção de relações de cooperação entre os agentes locais, dificultando sobremaneira a superação da ineficiência coletiva, que tende a caracterizar o cluster. Uma explicação para esse ambiente frágil institucionalmente pode ser buscada na conjugação do perfil geográfico do município, que é isolado, e do perfil dos empresários, nascidos no meio local e que, portanto adquiram suas competências a partir do saber local, interagindo pouco com outros ambientes.

A falta de organizações locais capazes de apoio tecnológico e ao desenvolvimento de um repertório estético, levou a uma formação muito focada no empirismo e pobre no referente aos aspectos estéticos e produtivos (o município não possui escola técnica e a formação das pessoas é por tradição familiar ou no próprio emprego). Essa limitação tem efeitos em termos da criação de produtos locais de melhor qualidade, significa um sério desafio aos produtores formalizados de Ibitinga, dado que concorrentes de outros locais avançam continuamente na relação valor/custo, o que pode estreitar fortemente o mercado dos produtores de Ibitinga e deslocá-los para segmentos de mercado não rentáveis. Ademais, aprofunda a natureza pouco cooperativa das relações entre empresas.

Essa característica estende-se para as relações com os fornecedores, que tendem a privilegiar o custo e se aproximam de relações de mercado. Não se observam ações conjuntas com fornecedores de tecidos ou acabamentos para desenvolver artigos exclusivos ou diferenciados. Não há o hábito entre as empresas de Ibitinga de visitar as fábricas dos fornecedores e de discutir com eles aspectos específicos para suas coleções. O fator de decisão é o preço oferecido pelos fornecedores; o preço também tende a orientar as relações de terceirização, nas quais o preço pesa mais que as competências dos terceiros.

Nessas condições, a concorrência tende a se intensificar e a centrar-se cada vez mais em preços (constatação de ausência de capacidade de concorrer em diferenciação) com efeitos negativos sobre a lucratividade do segmento no município, acentuando suas fragilidades e pressionando a lucratividade de cada uma das empresas. A “miopia” que obscurece as oportunidades de diferenciação aumenta também a resistência a ações de cooperação, visto que não se identificam objetivos e projetos comuns aos agentes envolvidos, e instituições coordenadoras não encontram ambiente favorável para se desenvolver. Esse aspecto é desenvolvido no próximo item.

### **3. Fórmula Comum na Determinação de Preços no Interior do Cluster: um padrão de comportamento, uma convenção**

A aglomeração de empresas atuando em um mesmo segmento de atividade econômica, preferencialmente localizadas nas diferentes partes da cadeia produtiva da atividade em questão caracteriza a existência de um cluster. Se, como resultado das ações cooperativas dos agentes, forem geradas vantagens coletivas no interior desse particular sistema produtivo, caracteriza-se o que Schmitz (1997) classificou de cluster capaz de gerar eficiência coletiva,

isto é um cluster “virtuoso”, para cada uma das empresas e para o conjunto, visto que os ganhos da eficiência coletiva são fruto não só de economias externas (às empresas do cluster), mas principalmente de ações conjuntas.

A eficiência coletiva, no entanto, não é um resultado natural da aglomeração de empresas de um determinado setor em uma determinada localidade. É produto de uma situação em que há clara e difundida percepção, por parte dos agentes, das vantagens de ações coletivas relativamente a ações individuais e de uma coordenada divisão de trabalho entre as empresas que, sem comprometimento do conhecimento acumulado individualmente em cada empresa, conduza a conhecimento acumulado coletivo. Seu alcance exige um movimento sincronizado, que por sua vez, requer algum tipo de instituição coordenadora das interações que favoreça a construção de redes de relações e interações com maior conteúdo de cooperação no interior do cluster. Além disso, cada empresa tem de ter expectativas de que manterá ou ampliará seu espaço ao interagir de forma mais cooperada. Entre outros motivos, a maior ou menor estabilidade do ambiente econômico tem influência sobre a disposição de aderir a ações conjuntas.

Em um contexto de freqüentes mudanças e turbulências, amplia-se a percepção da incerteza, que permeia o processo de tomada de decisões nas empresas. Nessas circunstâncias, torna-se lógico buscar relacionamentos mais próximos e estáveis e formas de compartilhar riscos com outros agentes, favorecendo a divisão do trabalho entre empresas. Alguns concorrentes podem tornar-se aliados visando dividir as tarefas de produção e os custos necessários para adaptar-se e capacitar-se a responder de forma rápida a essas flutuações. Se o resultado da atuação conjunta for positivo, ela tenderá a ser difundida e reproduzida como uma experiência bem sucedida; de experiências podem passar a rotina, a um traço marcante do cluster e as empresas multiplicarão as iniciativas de associações de diversas naturezas e de investimentos conjuntos, particularmente nas fases pré e pós-competitivas, como aquisição de matérias-primas, busca de linhas de financiamento para o setor na região, pesquisas para avaliar a percepção dos clientes quanto ao produto local, etc.

A identificação e a valorização de complementaridades de vários tipos entre as empresas facilitam ou mais que isso, recomendam, conforme ressaltado por Richardson (1972), o estabelecimento de ações conjuntas, de relações de cooperação. Isso se deve ao fato de que nenhuma das empresas envolvidas nas ações conjuntas reúne sozinha, e com vantagens competitivas, todas as competências requeridas para a realização do conjunto de atividades envolvidas no acordo.

A formação de rede de cooperação no interior do cluster pode propiciar redução de custos, racionalização dos processos de produção e comercialização, aumento da qualidade dos produtos, flexibilidade para adaptar as empresas aos requisitos impostos pelas mudanças no ambiente, etc. A cooperação pode ser crucial, por exemplo, um projeto específico, caso da construção de condições para que os produtos do cluster alcancem mercados externos. Abrem-se espaços para relações de cooperação. Pelo reconhecimento de dependência mútua, as relações tenderiam a ser caracterizadas por maior confiança e menos assimétricas. A interdependência torna evidente que a posição de “ótimo” de cada empresa está submetida à posição de “ótimo” das demais (Souza, 1995). Como as complementaridades são visíveis, a cooperação surge com mais facilidade, como uma necessária, ainda que não mais que efêmera, prática empresarial.

A disposição para cooperar tenderá a perdurar enquanto houver a percepção de cada um dos participantes de que seus resultados dependem não apenas da contribuição de suas próprias atividades, mas das desenvolvidas pelos demais, isto é, percepção de complementaridade e de suas vantagens, o reconhecimento da complementaridade mútua, o aumento de qualquer uma das atividades ampliando a lucratividade marginal de cada uma das atividades do grupo (Milgrom e Roberts, 1992).

No caso de um projeto de exportação dos produtos do cluster ficam evidentes as vantagens de agir conjuntamente, pois esforços individuais além de provavelmente inviabilizados pelos elevados custos, teriam alcance limitado pela insuficiência de produzir na escala requerida para as exportações, mas também pelas dificuldades de obter individualmente a necessária confiança de importadores. A atuação conjunta levará nesse caso à valorização das possíveis capacidades individuais, que isoladamente, dificilmente seriam percebidas por potenciais clientes. Aplica-se aqui a argumentação de North (1990), sobre as vantagens da cooperação mesmo para a consecução de objetivos individuais.

Mesmo em termos das definições das estratégias no interior do cluster para o seu posicionamento diante de outros conjuntos de produtores devem ser identificadas as áreas em que deve prevalecer a concorrência entre empresas, e aquelas em que se deve fugir do confronto no interior do cluster para fortalecer a capacidade de disputar espaços com concorrentes externos ao cluster. Por exemplo, investindo conjuntamente em inovações que beneficiarão o produto do cluster, tornando sua marca conhecida ou a fortalecendo, e, por essa via, cada uma das empresas. Uma das possíveis vantagens da atuação conjunta é o compartilhamento ou diluição de determinados custos fixos, como os de campanhas de divulgação; custos de compra de determinadas matérias-primas e insumos também podem ser reduzidos dessa maneira.

Ações conjuntas podem ser a escolha mais indicada também para desenvolver a capacidade de adaptação rápida a transformações no ambiente concorrencial do cluster. A multiplicação de ações nesse sentido pode alterar o perfil do cluster na direção da obtenção de vantagens coletivas além daquelas típicas da localização próxima. Ou seja, os efeitos negativos da intensa rivalidade no interior do cluster poderiam ser consideravelmente atenuados se houvesse uma mudança no comportamento das empresas no sentido de aprenderem a jogar para não destruir o jogo, isto é se as empresas ao invés de lutar predatoriamente destruindo os fatores estruturais favoráveis buscarem formas mais racionais de concorrer procurando situar-se (ou eventualmente construir em um estágio mais avançado de estratégias competitivas) em espaços próprios, isto é, de diferenciação (BACIC & BACIC, 2004).

Relações com maior conteúdo de cooperação abrem espaço para a compatibilização da competição inerente à concorrência com a criação de vantagens coletivas resultando em uma forma de organização dos agentes e em uma estrutura que permite avançar da forte concorrência em preços, para a concorrência com base na diferenciação de produtos, com maior flexibilidade, portanto. Reconhecidas as vantagens de arranjos cooperativos, tenderia a ser reconhecida também a importância da presença de organizações, associações, por exemplo, de apoio ao aproveitamento ou desenvolvimento e consolidação das competências locais de maneira a formar uma “massa crítica” significativa.

As vantagens oriundas da atuação conjunta dependem, para existir, muito mais da decisão de adesão dos empresários que interagem no cluster do que de medidas de apoio governamental. Para tanto, é evidente a necessidade de identificação de um objetivo/projeto comum, que na percepção dos empresários, possa ser mais bem realizado pela combinação e coordenação de habilidades individuais em estratégias coletivas, mas de forma a preservar a autonomia de cada um dos agentes. Nota-se o papel fundamental da presença de instituições, no sentido que lhes atribui North (1990), relacionado aos padrões do comportamento dos agentes econômicos. Enfatizando esse ponto, transcreve-se trecho de Burlamaqui (2001, p.8) “*São as instituições que estruturam os incentivos, e delimitam as fronteiras, para as atividades e ação coletiva numa sociedade; sejam elas econômicas, políticas, culturais ou religiosas. Desse modo, as mudanças institucionais condicionam as formas através das quais as sociedades evoluem no tempo, e por essa via afetam seu desempenho econômico*”.

Para compatibilizar a aparente incompatibilidade concorrência/coordenação são necessários mecanismos de coordenação que além de contribuir para atenuar os efeitos de instabilidades

no ambiente e das incertezas relacionadas aos processos cooperativos, permitam, sem perda da autonomia no processo decisório de cada empresa, identificar as necessárias convergências para o alcance de eficiência coletiva. Esse alcance pode ser inviabilizado se o padrão de comportamento dos agentes for marcado pela desconfiança e pela resistência a ações cooperativas, isto é, se as instituições no interior do cluster não forem positivas nesse sentido. A capital do bordado, Ibitinga, parece representar um exemplo a esse respeito, considerando-se a exposição ao longo deste trabalho.

Ocorre que a intensa concorrência em preços, dadas a natureza dos produtos, com operações similares e a proximidade dos concorrentes, requer e tende a contribuir para uma certa difusão do conhecimento sobre os custos dos concorrentes, de forma a representar uma referência, mesmo que de forma não totalmente conscientemente, para as decisões de preços de cada uma das empresas. Se os produtos, matérias-primas, maquinário e processos produtivos são relativamente similares, é de se esperar que surja e se difunda um certo padrão de custeio para orientar a definição do preço, mesmo que não seja resultado de ações planejadas e mesmo que não percebido claramente pelos empresários.

Com a difusão e adesão da maior parte das empresas a um determinado método de custeio, decorrência quase natural da aglomeração de empresas de um mesmo setor em uma mesma localidade, esse sistema acaba funcionando como uma convenção interna ao cluster. Ainda que não seja reconhecida em cada uma das empresas, acaba funcionando também como um atenuador da incerteza no processo de tomada de decisões e como uma espécie de barreira à entrada de novas empresas. Entretanto, como parte de um ambiente de resistência a ações de cooperação, e por não ser produto de um processo deliberado, por parte dos agentes, essa convenção, embora possa ser vista (por um olhar acadêmico) como uma certa forma de coordenação, não preenche o espaço vazio da falta de coordenação entre os agentes. Não contribui para aumentar a confiança, o grau de articulação e o conteúdo de cooperação nas relações entre empresas, de forma a torná-las um elemento estratégico e favorável à inovação e à exploração de possíveis economias de escala e de escopo no interior do cluster. A despeito de cumprir o papel de conferir um certo padrão, uma certa regularidade e um certo conforto nas decisões de preço, não constitui uma instituição interior ao cluster, posto que não é resultado de uma construção dos agentes, não se conecta a um “impulso em direção à busca de regularidades, enraizamento de convenções e elementos de previsibilidade comportamental” (Burlamaqui, 2001).

#### **4. O Modelo de Custeio no Cluster de Ibitinga**

Operavam em Ibitinga, no ano de 2001 um total 315 estabelecimentos atuando na fabricação de produtos têxteis e na confecção de artigos de vestuário, que tinham ao menos 1 empregado formalmente registrado (quadro 1).

O fato de estar realizando um trabalho para melhorar as condições de competitividade das empresas do aglomerado de Ibitinga, permitiu aos autores ter pleno acesso aos métodos usados por um conjunto de empresas para determinar custos de produto e formar preços de venda. A pesquisa foi aplicada em março de 2004, dentro do conjunto que pertence ao segmento de empresas de 20 a 99 empregados. As empresas desse segmento são pequenas, mas com estrutura administrativa já com certo tamanho e com especialização funcional, o que permite ao empresário delegar funções e dedicar maior atenção à participação em ações não ligadas com as tarefas do dia-a-dia, como por exemplo reuniões em que são discutidas estratégias que visam o interesse coletivo de um grupo de empresas. As empresas do segmento focado são 39 no total conforme quadro 1 e respondem por aproximadamente 50% do emprego formal industrial do setor no município. Desse conjunto de 39 empresas foram

estudadas 13 empresas (1/3 do total). Das 13 empresas, 10 atuam no segmento de cama, mesa e banho e 3 no segmento de enxoval de bebê.

	Número por porte do estabelecimento					Total
	De 1 a 19 empr	De 20 a 49 empr	De 50 a 99 empr	De 100 a 499 empr	500 ou + empr	
<b>Estabelecimentos - Número</b>						
Fabricação de produtos têxteis	213	24	12	1	1	251
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	61	2	1	0	0	64
<b>Empregados - Número</b>						
Fabricação de produtos têxteis	891	704	780	119	677	3.171
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	227	65	70	0	0	362
<b>Estabelecimentos (%)</b>						
Fabricação de produtos têxteis	84,86	9,56	4,78	0,40	0,40	100
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	95,31	3,13	1,56	0,00	0,00	100
<b>Empregados (%)</b>						
Fabricação de produtos têxteis	28,10	22,20	24,60	3,75	21,35	100
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	62,71	17,96	19,34	0,00	0,00	100

Fonte: BACIC, M.J. E BACIC, M.E. (2004). Elaboração NEIT-IE-UNICAMP, a partir dos dados da Rais/MTE 2001

Quadro 1. - Ibitinga - Segmentos Relacionados à Fabricação de Bordados: Número de Estabelecimentos Formais sem RAIS negativa e de Empregados por Porte do Estabelecimento (2001)

Dez das treze empresas estudadas usam um método muito parecido para determinar o custo unitário total dos produtos: determinam o custo da matéria prima + materiais secundários + serviços de terceiros + custo da mão-de-obra direta. Encontrado o custo direto dividem por um fator aplicado sobre o preço de venda, que contém impostos, despesas de venda, despesas diversas, margem de lucro e comissões. O conjunto formado por despesas de venda, despesas diversas e margem de lucro oscila entre 15% e 25% do preço de venda. O modelo dominante de determinação de custos e formação de preços é o seguinte:

Matéria-prima  
 + Materiais secundários  
 + Serviços de terceiros  
 + Mão-de-obra direta  
 = Total de custos diretos  
 Preço de venda (impostos, comissões e 15% a 25% de custos indiretos e margem de lucro)

Outra empresa aplica uma taxa sobre os custos diretos, determina o custo total e depois aplica margem de lucro e taxas de impostos para encontrar o preço de venda. Esse comportamento é bem semelhante ao caso retratado para o conjunto das dez empresas, variando unicamente a base de aplicação dos custos indiretos. Finalmente, as outras duas empresas agem de forma semelhante ao conjunto maior, mas não determinando o valor da mão-de-obra na base. Determinam o valor da matéria-prima + materiais secundários + serviços de terceiros, total que dividem por um fator para determinar o preço de venda.

A faixa que vai de 15% a 25% do PV pode oscilar em função da diferenciação entre produtos, segmentos de mercado diferentes a serem atingidos e descontos que são concedidos na negociação com os clientes.

Uma análise da política de apuração seguida pelas dez empresas mostra que para se manterem no mercado, as empresas não podem ter em sua estrutura média de custos, custos indiretos superiores a uma faixa que vai de um mínimo de 18% ( $100/1-0,15$ ) a um máximo de 33% ( $100/1-0,25$ ) dos custos diretos (matéria-prima + material secundário + serviços de terceiros + mão-de-obra direta). Na prática, os custos indiretos devem ser menores dada a necessidade de deixar espaço para a margem de lucro.

O espaço existente para aplicar custos indiretos é pequeno, o que explica a dificuldade das empresas, no referente à obtenção de lucro (a margem das empresas estudadas oscilava entre -4% e +7%). Ou seja, a política de apuração seguida pelas empresas, como um todo, mesmo que aderente ao princípio do custo total deixa pouco espaço para a obtenção de lucro. Ao mesmo tempo, contribui para a sustentação da imagem de Ibitinga como local onde se acham produtos de preços baixos. Diferentemente de setores oligopolizados, nos quais a aplicação do princípio do custo total é elemento importante para a acumulação, um segmento como o de cama, mesa e banho de Ibitinga, cujas características estruturais o aproximam do “tipo” competitivo (pouca diferenciação e concorrência predominantemente em preços, chegando a práticas predatórias) permite basicamente a recuperação de custos, mas não a obtenção de lucro. Para melhor entender esse aspecto vale retomar a argumentação no item 2 deste trabalho na qual se deu destaque às bases concorrenciais das empresas locais, fundamentalmente: baixa diferenciação, tendência a copiar produtos dos concorrentes, baixa qualidade. Essas práticas têm como resultado a redução do preço. Mas deve-se considerar também o fator comportamental. Como se estabeleceu a rotina para determinar preços? Foi objeto de cálculo prévio considerando um orçamento de custos em condições operacionais normais?

Para responder a essa questão, qual seja: como as empresas iniciantes concordaram em usar determinado método? é relevante resgatar a história da difusão do método entre as empresas do município. A indústria de cama, mesa e banho (e a correlata de artigos de bebês) implantou-se no município na década dos 80. Os empresários vinham de empresas menores, dedicadas à elaboração de bordados e não tinham experiência gerencial prévia em empresas mais complexas e de porte comparativamente maior.

A prática de custear produtos e determinar preços usando o método relatado surgiu inicialmente em uma empresa que contratou um analista de sistemas para lhe auxiliar na determinação de custos de produtos. O analista desenvolveu um programa de cálculo de custos e formação de preços que exigia o cadastramento, para cada produto, do valor de materiais, serviços de terceiros e de mão-de-obra direta. Sugeriu ainda acrescentar mais 20% sobre preço para cobertura de outros custos e para o lucro. Esse profissional passou a vender o programa para outras empresas, e, adicionalmente, o programa foi copiado por outros analistas e assim o método relatado foi sendo difundido e se consolidou como prática no interior do cluster. Cabe notar, que as empresas não estão cientes de que utilizam um método semelhante. Individualmente, cada uma considera seu sistema de custeio como um grande segredo que não deve ser revelado aos concorrentes. Quando foi realizada a pesquisa, a maior preocupação das empresas era exatamente a de que a informação pudesse cair nas mãos dos concorrentes

Observa-se que não houve nenhuma análise prévia da estrutura de custos na empresa nem da adequação do método a estrutura média de custos da empresa. Uma vez adotado, o método acabou funcionando como um espalhão, obrigando as empresas a nele se manterem, mesmo que muito apertado; isto é, os custos indiretos devem ser mantidos dentro dos limites que surgem da aplicação do método. Empresas que não conseguem operar dentro do parâmetro definido são excluídas do mercado. Dado um certo conjunto de práticas de gestão existentes (que geram custos indiretos), o tamanho de mercado acaba determinando o número máximo de empresas que podem operar. Como se trata de empresas de pequeno capital, nas quais a

possibilidade de obter um pró-labore é o que interessa ao empresário, a lucratividade acaba se perdendo para os custos indiretos. O método, e os preços a partir de seu uso, servem como barreiras à entrada, favorecendo a sobrevivência de um determinado conjunto de empresas, mas ao custo de baixa lucratividade. Por outro lado, permite coordenar o processo de formação de preços, dentro de um conjunto de empresas que não têm competências internas para determinar custos de produtos a partir de métodos mais complexos, impedindo guerras de preços que poderiam ser fatais para algumas – ou a maioria – das empresas.

A adesão a uma convenção, a uma fórmula comum (que se transformou em convenção pela difusão) para determinar o preço pode reduzir a incerteza e evitar que sejam praticados preços abaixo do custo variável, o que inviabilizaria boa parte das empresas e encolheria o cluster tanto em termos de número de empresas, quanto de sua rentabilidade. No entanto, isso não é suficiente para alçá-la à condição de convenção benéfica ao cluster. Para tanto, a adesão a ela teria de contribuir, o que não ocorre, para facilitar a coordenação entre as empresas concorrentes, atenuar a intensidade das forças competitivas e colaborar para manter ou expandir a rentabilidade do setor. Isto significa práticas de diferenciação de produtos e de melhoria de qualidade.

O sistema comum representa então um meio de preservar o cluster, a despeito de não ser assim reconhecido pelos tomadores de decisão. Por outro lado, a determinação do preço com base apenas na estrutura de custos evidencia que não há o reconhecimento de que as empresas podem atuar de forma a distinguir seus produtos e de que para além dos custos interessa o preço que os consumidores estarão dispostos a pagar, o que depende de seus gostos e da comparação com o preço de produtos similares.

## **5. Conclusão**

Ao longo do trabalho procurou-se mostrar que mesmo em segmentos produtivos que se aproximam do que em teoria se classifica como setores do tipo competitivos (em contraste com setores oligopolizados) ou mais corretamente com menor grau de oligopólio, com presença predominante de pequenas empresas, é possível encontrar mecanismos de coordenação entre as empresas que de alguma forma contribuem para a manutenção de certa lucratividade, ou de obtenção de pró-labore que permita um certo padrão de vida para os empresários dessas pequenas empresas pela permanência da empresa no mercado. Se no caso de oligopólios a coordenação é deliberada, no caso de mercados competitivos, a concorrência em preços tende a prevalecer dificultando ações de cooperação, embora para as pequenas empresas, por suas inerentes vulnerabilidades individuais, a cooperação possa ser bastante recomendada e tenha uma racionalidade econômica. Ocorre que essa racionalidade não é enxergada, mesmo em situações que, em tese, sejam altamente favoráveis a esse reconhecimento. Esse é o caso de pequenas empresas em aglomerações setoriais/regionais ou clusters. Assim, o estudo aqui exposto focou uma dessas aglomerações - aglomeração setorial de Ibitinga, configuração industrial no formato de cluster relativamente recente, de forma que ainda é possível resgatar os elementos que levaram a um determinado mecanismo de coordenação, no caso, um método de determinação de custos.

Constatou-se que especificamente no que tange ao cálculo dos custos dos produtos, embora haja reconhecimento da importância de custear adequadamente os produtos, tanto que para cada uma das empresas o sistema de custos é um segredo a preservar, não se acumulou conhecimentos suficientes para calcular de maneira relativamente segura o total de custos, considerando as especificidades de cada empresa. O método de cálculo dos custos e de determinação do preço dos produtos difundiu-se por imitação (cópia) e não a partir de ações deliberadas e coordenadas por parte dos agentes. Funciona como uma convenção, mas não percebida, pois individualmente cada empresa considera ter um sistema próprio e único de

custeio. Essa percepção é falha, pois se assim fosse, os preços praticados teriam de ser tão díspares quanto as especificidades de custos, em especial os indiretos, das empresas. Como os custos diretos, pela natureza dos produtos, não são muito diferentes diferenças de preços refletiriam diferentes qualidades e diferentes estruturas administrativas, por exemplo.

Na ausência de ações coordenadas, o que se verificou na pesquisa é embora aderente ao princípio do custo total, prevendo uma margem para o lucro, o espaço para este é estreitado pelas condições de concorrência verificadas entre as empresas. Isso faz com que cada uma seja uma tomadora de preços e que no conjunto das empresas não haja espaços para ações interativas visando reduzir os custos no interior do cluster. Por outro lado, esse espaço estreito representa um tipo de proteção e de barreira à entrada de novas empresas visto que delimita, para baixo, a lucratividade. Empresas que não com estruturas de custo indiretos acima da média (compatível com preço médio praticado no cluster) terão de espremer a porção destinada ao lucro, a não ser que ofereçam produtos nos quais os clientes vejam mais valor, isto é, que se distingam positivamente no conjunto do cluster. Em outros termos, como não há muitas possibilidades de repasse de custos a preços, que por sua vez, refletem condições estruturais desfavoráveis, aumentos de custos tendem a espremer o lucro.

A superação dessa situação exigiria ações coordenadas que permitissem superar o estágio de comparabilidade do conjunto dos produtos locais. O sistema de custos difundido e praticado pelas empresas é quase que uma convenção natural pelas condições de proximidade dos produtores e pelo recurso a fornecedores similares de matérias-primas e demais insumos. Representa um certo tipo de coordenação (papel reconhecido pela teoria econômica), embora não deliberada de determinação de preços, impedindo a propagação de uma guerra de preços que seria funesta para o cluster como um todo e da qual não se saberia quais empresas sairiam vencedoras.

## Referências

- BACIC, M.J. (2004). *Administración de Costos: proceso competitivo y estrategia empresarial*. Bahía Blanca, Argentina: Editorial de la Universidad Nacional Del Sur.
- BACIC, M, J. (1995) Función Coordinadora del "Full-Cost" en los mercados de Preços Administrados: el papel del costeo por absorción. In Gonzalo Angulo, José e Carmona Moreno, Salvador (org) *Contabilidad de la Empresa y Sistemas de Información para Gestión*. Madrid, Editora do Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas, 1995. pp. 417-428.
- BACIC, M.J. & BACIC, M. E. (2004) *Relatório final sobre o Arranjo Produtivo Local de Ibitinga*. Projeto Aumento da Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias Localizadas em Arranjos Produtivos Locais (APLs) do Estado de São Paulo. Núcleo da Economia Industrial e da Tecnologia- NEIT, Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, 2004.
- Burlamaqui, L. (2001). *Economia Institucional, Economia Evolucionária e Sociologia Econômica: em direção à recuperação de um diálogo*. XXI Congresso Brasileiro de Economistas.
- Milgrom, P & Roberts, J. (1992) *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall International editions.
- NORTH, D. C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- RICHARDSON, G. B. (1972). Organization of Industry. *Economic Journal*, set.
- SOUZA, M. C. A. F. (1995) *Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial*. Brasília: Edição Sebrae.
- SCHMITZ, H. (1997) Collective Efficiency and Increasing Returns. *IDS Working Paper* no. 50.
- MEIRELLES, J. G. P. (1989) *Tecnologia, Transformação Industrial e Comercio Internacional: uma revisão das contribuições neoschumpeterianas, com particular referência às economias de América Latina*, Tese de Mestrado, Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Brasil.

- NELSON, R & WINTER, S. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Massachusetts and London. The Belknap Press of Harvard University Press
- PORTER, M. (1980) *Competitive Strategy*. New York. The Free Press. [Tradução para o português: Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986].
- PORTER, M. (1985) *Competitive Advantage*, New York, The Free Press. [Tradução para o português: Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992].
- KALECKY, M. (1952) *Theory of Economic Dynamics*, London, George Allen & Urwin, cap. 1. [Tradução para o português: Teoria da Dinâmica Econômica. São Paulo: Abril Cultural, 2ª edição, 1983].
- LANGLOIS, R. (1986) (ed.) *Economics as a Process: Essays in the New Institutional Economics*. New York: Cambridge University Press
- HALL R e HITCH, C. (1939) *Price Theory and Business Behavior*, Oxford Economic Papers n.2, maio, reimpresso em Wilson T & Andrews, p. W.S. (eds.) Oxford Studies in The price Mechanism, Oxford University Press, Londres, 1951.
- EICHNER, A. S. (1985). *Towards a New Economics - Essays in Post-Keynesian and Institucionalist Theory*. London: McMillan
- KANDIR, A. (1988) *A Dinâmica da Inflação*. São Paulo: Nobel