

***UM ESTUDO SOBRE OS MECANISMOS
DE COORDENAÇÃO NA
DETERMINAÇÃO DE CUSTOS E
FORMAÇÃO DE PREÇOS NO
AGLOMERADO DE PEQUENAS
EMPRESAS DE IBITINGA (BRASIL)***

***A STUDY OF THE COORDINATING
MECHANISMS IN DETERMINING
COSTS AND PRICING IN THE
CONGLOMERATE OF SMALL
COMPANIES IN IBITINGA (BRAZIL)***

Miguel Juan Bacic
Universidade Estadual de Campinas
bacic@eco.unicamp.br

Maria Carolina de A. F. de Souza
Universidade Estadual de Campinas
carols@eco.unicamp.br

Um estudo sobre os mecanismos de coordenação na determinação de custos e formação de preços no aglomerado de pequenas empresas de Ibitinga (Brasil).

Miguel Juan Bacic. (Universidade Estadual de Campinas)

E-mail: bacic@eco.unicamp.br

Maria Carolina de A. F. de Souza. (Universidade Estadual de Campinas)

E-mail: carols@eco.unicamp.braniel

RESUMO

Discute-se o processo de determinação de custos e de formação de preços no aglomerado de pequenas empresas do município de Ibitinga (Estado de São Paulo, Brasil). A literatura em economia 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 pode ser explicado recorrendo-se aos conceitos de rotinas, convenções e instituições. O princípio de custo total como rotina, se amplamente adotado, representa uma forma de coordenação do processo de determinação de custos e formação de preços, que contribui para proteger a rentabilidade empresarial. Quando se trata das pequenas empresas, muitas das quais, 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 contribuir, mesmo que de forma parcial, para uma melhor compreensão dessa questão, neste trabalho são apresentados e analisados, a partir de uma pesquisa de campo, 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.

ABSTRACT

The process of cost determination and pricing in the conglomerate of small companies in Ibitinga (São Paulo State, Brazil) is discussed. In economics, the literature has studied the pricing process from the point of view of the oligopolistic markets. In these markets, the use of the principle of total cost is observed. This is explained through the concepts of routines, conventions and institutions. The total cost principle is a widely-adopted routine that, when coordinating the process of determining costs and pricing, protects company profitability. In the case of small businesses, which by their very nature operate in competitive markets, a question that arises is whether in these sectors coordinating mechanisms are developed (and how this development takes place) that can somehow contribute to the recovery of the total cost. In an attempt to answer this question, albeit partially, the methods to determine costs and pricing in the conglomerate of sectorial companies in Ibitinga were studied, based on field research. The existence of routines was observed, but these, due to the historical peculiarities of their development and the characteristics of the companies' competitive strategies, are unable to maintain satisfactory levels of profitability.

Key words: cost determination in clusters, full cost model

1 INTRODUÇÃO

A literatura de custos tende a concentrar-se mais na discussão dos métodos de custeio e na proposição de meios “mais corretos” do que no estudo dos métodos usados pelas empresas e as razões pelas quais usam um método ao invés de outro, e na investigação dos caminhos históricos que levaram à escolha de algum método em detrimento de outro. As razões disso podem estar na natural dificuldade de pesquisar sobre aspectos considerados estratégicos pelas empresas (que geralmente não gostam de divulgar como determinam o custo unitário dos produtos e como fixam preços) e ainda pela falta de memória histórica das empresas, em muitas das quais é difícil resposta à questão de por que um dado método foi escolhido. A resposta perdeu-se no tempo no caso de muitas empresas.

No campo da economia, o interesse nas práticas das empresas na determinação de custos e preços vem a partir de autores de economia industrial que questionam os pressupostos da teoria neoclássica, a qual consideram insuficiente para dar conta do comportamento observado em empresas, especialmente em mercados oligopólicos, e que a partir de Hall e Hitch (1939) introduzem elementos observados em análises empíricas em seus estudos.

O presente estudo apresenta as práticas (e sua difusão) de determinação de custos e preços de um grupo de empresas industriais de pequeno porte do município de Ibitinga (SP). Nesse município há uma concentração de empresas dedicadas à confecção de produtos do segmento de cama, mesa e banho e de enxovais de bebê. Essa aglomeração geográfica de atividades caracteriza uma rede de empresas, mais especificamente um arranjo produtivo local (APL) ou *cluster*.

Genericamente, redes de empresas referem-se a um conjunto de empresas que desenvolvem algum tipo de relação, mas cada uma preserva a autonomia no processo de tomada de decisões. Portanto, a conjunção relacionamento–autonomia leva ao surgimento de determinadas convenções e formas de coordenação entre as empresas (não necessariamente explicitadas em contratos formais), como meio de orientação mínima para que os agentes, na busca de seus objetivos individuais, não adotem comportamentos destrutivos ao arranjo.

Ao longo deste texto são abordados tópicos dos temas práticas de custos e preços, e redes de empresas. Parte do estudo é dedicada ao relato do processo histórico que levou ao surgimento das práticas observadas de determinação de custos e preços. Ao se buscar elementos para caracterizar e descrever esse processo nessa particular aglomeração de empresas surgiram reflexões que levaram a uma questão: as práticas das empresas para determinar custos e preços constituem algum tipo de mecanismo de coordenação coletivo? Essa indagação levou à percepção de que os dois temas poderiam ser tratados de forma articulada, e constitui o eixo deste trabalho. O texto está organizado em 7 itens além desta introdução. No item 2 são abordados alguns dos principais aspectos relacionados à determinação de custos. O item 3 é dedicado ao tema concorrência, cooperação e coordenação em ambientes de aglomerações setoriais de empresas. Os itens 4 e 5 são dedicados à explicitação do

problema da pesquisa, do método de pesquisa e da definição da amostra de empresas da pesquisa de campo. No item 6 são discutidos os resultados da pesquisa e o item 7 é dedicado à conclusão.

2 DETERMINAÇÃO DE CUSTOS E PREÇOS

A determinação dos custos unitários de produtos é uma importante tarefa da contabilidade de custos. Além de cumprir a função de avaliar os estoques, a informação sobre custos unitários é utilizada para tomar decisões de caráter gerencial, na avaliação do lucro unitário e em alguns casos na determinação de preços de venda sugeridos (custo unitário + lucro esperado).

A determinação dos custos unitários segue dois grandes modelos: o modelo de custos parciais (custeio incompleto) e o modelo de custos totais (custeio completo).

O modelo de custos parciais imputa aos produtos unicamente os custos diretos (custeio direto) ou os custos variáveis (custeio variável), segundo o método adotado. Atende principalmente às necessidades de informação da gerência.

O modelo de custos totais tem como objetivo principal determinar o custo dos produtos fabricados e vendidos. Por essa razão, tal como afirmam Mallo et al. (2000, p. 259), está subordinado aos procedimentos contábeis para avaliação de estoques e para o cálculo do resultado do período. Esse modelo imputa todos os custos de produção, variáveis e fixos, a cada unidade de produto.

Uma variação desse modelo imputa aos produtos todos os custos e despesas e não exclusivamente os produtivos. As despesas administrativas, comerciais, de distribuição e financeiras são consideradas componentes do custo unitário dos produtos. A fundamentação teórica desse procedimento encontra-se na economia (a partir de Hall e Hitch, 1939), que, quando se refere ao *full cost*, entende que todos os custos e despesas são imputados aos produtos, e não unicamente aqueles relacionados à produção. Diversos autores da área da contabilidade defendem esse modelo, como Paton (1927) e Bottaro (1982). Supondo que são conhecidos os custos diretos de cada produto, o problema do custeio total é encontrar alguma forma de aplicar os custos indiretos (custos indiretos de produção além das despesas administrativas, comerciais etc.) para cada unidade de produto.

Uma possibilidade é determinar alguma taxa proporcional que relacione o montante total de custos indiretos com o montante total de custos diretos, observados em determinado período. Essa taxa representaria uma proporção única representativa do comportamento estrutural dos custos da empresa. A categoria escolhida com o custo direto constitui-se na base de aplicação de custos, pode ser a matéria-prima, a mão-de-obra direta ou a matéria-prima + a mão-de-obra direta. Esses métodos pressupõem que representar em cada unidade de produto a proporção observada na estrutura de custos total de determinado período possibilita uma solução razoável e simples para o problema do custeio das unidades de produto. São a base do método de *mark-up* usado na formação de preços, tal como entendido em economia (ver, por exemplo, KOUTSOYANNIS, 1981).

Um problema dos métodos que aplicam taxas únicas é sua incapacidade de lidar com a heterogeneidade dos processos produtivos. Por essa razão, a taxa média, encontrada a partir da estrutura de custos de determinado período, pode esconder a existência de significativas variações de processos de um produto em relação a outro. Adicionalmente, conforme adverte Neuner (1970, p. 238) há o risco de tomar como base para aplicar os custos indiretos o valor de matéria-prima de cada unidade de produto. Segundo o autor, não tem lógica aplicar custos indiretos (que são recursos em sua maioria consumidos em função do tempo ou da natureza do processo) a partir do valor dos materiais. O método pressupõe que existe alguma relação entre o montante consumido de custos indiretos e o valor dos materiais de cada produto, o que é uma suposição arbitrária.

Outros métodos têm maior sensibilidade ao comportamento diferenciado dos custos indiretos. O custeio por absorção (e também a versão RKW) reconhece a existência de setores diferenciados que podem ter unidades de trabalhos específicas (horas-homem, horas-máquina, kg produzidos etc.) e determina um custo por unidade de trabalho para cada centro. Esses custos por unidade de trabalho são depois aplicados a cada produto segundo seu consumo específico de unidades de trabalho de cada centro.

O custeio por atividades, além de reconhecer a existência de setores diferenciados, observa a existência de atividades que consomem recursos e atribui os custos para cada produto em função do consumo específico de atividades. Sua aplicação tende a ganhar relevância à medida que as atividades de apoio (que não são bem modeláveis no custeio por absorção, pois não são associáveis com um único centro de custo) crescem em importância dentro dos processo produtivos.

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. Nessa perspectiva, a empresa opta (portanto, considera-se a possibilidade de escolha por parte da empresa) por algum método de custeio que considera 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, posto que tal determinação estaria sujeita às livres forças do mercado (nesse caso expresso em curvas de demanda e de oferta). O ajuste marginal, pela 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 (aproximadamente 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; HITCH, 1939, p. 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, p. 28, citado em KANDIR, 1988, p. 89-90).

Nessa perspectiva teórica, faz sentido o comportamento das empresas de utilizar formas de cálculo que considerem, *ex-ante*, a recuperação do custo total (pela sua inclusão no preço, que obviamente não se considera que seja determinado apenas no mercado), pois não é pressuposto o automatismo marginalista. Scherer entende que esse comportamento surge da aplicação de regras práticas que funcionam como artifício de coordenação no processo de determinação de preços (SCHERER, 1979, p. 74).

Outra abordagem, 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 óptica, 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* (por exemplo 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 de rotina foi bastante desenvolvido por NELSON e WINTER (1982) para expressar o comportamento necessariamente cauteloso e defensivo das firmas em 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 se tomam as decisões. Estas incorporam as diferentes heurísticas para resolver os problemas e os conhecimentos tácitos e específicos desenvolvidos pela prática repetitiva e pela experiência. As rotinas refletem as normas e os 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 à 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 é resultado de ações individuais que se mostraram bem-sucedidas e acabaram por transformar-se em padrões dominantes. Muitas vezes, como afirma Porter (1986, p. 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 disporem de alternativa”. 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 têm reflexos 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.

As convenções constituem um conjunto de regras e entendimentos informais compartilhados entre os agentes e são fundamentais para a coordenação competitiva. Afirmam Bronzo e Honório (2005), apoiando-se em Hall e Soskice (2001):

A presença de um conjunto formal de instituições é frequentemente uma pré-condição para que um equilíbrio possa ser atingido em contextos de coordenação.

Não obstante, a presença de instituições formais raramente é suficiente para garantir esse equilíbrio. Em muitos casos, o que garante esse equilíbrio entre os atores é um conjunto de entendimentos partilhados quanto ao que cada um faz no relacionamento, os quais freqüentemente estão arraigados em um sentido do que é apropriado fazer em determinadas circunstâncias. Portanto, regras informais e entendimentos partilhados são considerados elementos importantes do conhecimento comum que levam os participantes em interação a coordenar esforços para alcançar certos resultados, algo que em circunstâncias puramente formais não seria possível atingir. (BRONZO; HONORIO, 2005).

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, p. 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). 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 manifestarem-se 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. De fato, ela funciona como certa garantia de que não haverá movimentos inesperados no que se refere a decisões de preços por parte dos concorrentes, o que poderia levar a uma situação de instabilidade.

A adesão a 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, quando se trata de obter os custos totais e a partir deles o preço de venda. No entanto, há que se considerar que esse método de custeio pode ser acompanhado do método de custeio direto, especialmente quando se trata de decisões relativas ao *mix* de produtos a ser mantido ou alterado, posto que permite calcular e avaliar o peso relativo da margem de contribuição dos diferentes produtos na diluição dos custos fixos e na lucratividade da empresa.

Há fatores que, num processo de retroalimentação, 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 (por exemplo, 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 importância dos mecanismos de coordenação é assinalada por Porter (1992), 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 se aproximam dos custos. 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. 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 vantagem competitiva e preservada (ou melhorada) a estrutura da indústria. Também é importante, segundo o autor, que as empresas se comportem 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.

3 CONCORRÊNCIA, COOPERAÇÃO E COORDENAÇÃO NO INTERIOR DE UM CLUSTER

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*.

A descrição da existência de aglomerados produtivos é antiga na literatura econômica. Marshall descreve, no décimo capítulo da sua obra máxima, *Princípios de economia*, editada inicialmente em 1890, as razões pelas quais as indústrias especializadas tendem a se concentrar em certas localidades e as características dessas aglomerações. Fatores históricos, fatores relacionados com a posse de algum conhecimento que deu origem a uma indústria ou fatores relacionados com condições físicas e naturais locais explicam as razões do surgimento de indústrias localizadas especializadas. Uma vez que se estabelece, a atividade industrial especializada passa a atuar como ponto de atração de novos empresários que querem atuar no ramo, pois é nessa localidade que encontrarão a mão-de-obra especializada e os fornecedores; por sua vez os operários encontram emprego adequado para suas habilidades nesse local, as indústrias complementares se estabelecem dada a concentração da demanda local e os compradores dirigem-se à localidade, pois sabem que encontrarão variedade de artigos do gênero. Na localidade estabelece-se um ambiente de conhecimento sobre a indústria local. Diz Marshall:[...] Os segredos da profissão deixam de ser segredos, e, por assim dizer ficam soltos no ar, de modo que as crianças absorvem inconscientemente grande número deles. Aprecia-se devidamente um trabalho bem feito, discutem-se imediatamente os méritos de inventos e melhorias nas maquinarias, nos métodos e na organização geral da empresa. Se combinam com sugestões próprias e, assim, essa idéia se torna uma fonte de outras idéias novas. (MARSHALL, 1985, p. 234).

As empresas localizadas nessas aglomerações têm vantagens quando comparadas a empresas concorrentes isoladas. As vantagens provêm das economias externas que a aglomeração propicia: acesso a mão-de-obra especializada, a fornecedores, aos compradores e ao conhecimento estabelecido no local.

Caso os proprietários dessas empresas percebam que podem ter ganhos adicionais a partir de ações de cooperação (por exemplo articulando programas de vendas conjuntas ou uma central de compras ou um programa conjunto de exportação com marca única para todas as empresas etc.), passam a ganhar ganhos adicionais decorrentes dos resultados dessas ações. 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.

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 e que promova ações inovadoras.

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 experiência pode passar a rotina, a um traço marcante do *cluster*, e as empresas tenderão a multiplicar 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, entre outros benefícios. A cooperação pode ser crucial para, 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 menores assimetrias. 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; 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 a 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.

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 que se forme 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 que preserve 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.

4 PROBLEMA DE PESQUISA

Tal como discutido na segunda parte deste trabalho, 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 para determinar custos e preços que contribuem de certa forma com a recuperação do custo total e com a obtenção de lucro. A questão a responder é se é possível observar métodos de custeio e de determinação de preços que funcionem como mecanismos de coordenação em setores competitivos.

O fato de que as empresas de Ibitinga estão localizadas em um *cluster* leva a perguntar também se a natural troca de informações e conhecimentos que ocorre no interior de um *cluster* levou a algum tipo de ação conjunta das empresas para identificar o método de custeio mais adequado para a natureza de suas operações.

Outra questão, relacionada com as duas anteriores, é saber qual o processo seguido por cada empresa para escolher determinado método. Como se estabeleceu a rotina para determinar preços? Foi objeto de cálculo prévio considerando um orçamento de custos em condições operacionais normais? Foi afetada por decisões conjuntas das empresas?

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.

5 MÉTODO E DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Na realização do trabalho foram utilizadas as informações obtidas com a pesquisa de campo coordenada pelos autores, entre março de 2003 e julho de 2004, no âmbito do projeto “Aumento da Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias localizadas em Arranjos Produtivos Locais (APLs) do Estado de São Paulo”, em convênio entre o Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas (IE-UNICAMP) e a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP).

Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), operavam em Ibitinga, no período de realização da pesquisa, um total 315 estabelecimentos atuando na fabricação de produtos têxteis e na confecção de artigos de vestuário, que tinham ao menos um empregado formalmente registrado (Quadro 1). O município responde por 3,09% do emprego no segmento de fabricação de produtos têxteis no estado de São Paulo e por 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 com relação aos estabelecimentos do resto do Brasil.

Quadro 1 – Ibitinga: segmentos relacionados à fabricação de bordados: número de estabelecimentos formais sem RAIS negativa e de empregados por porte do estabelecimento (2001)

	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	
Estabelecimentos - Número						
Fabricacao de produtos texteis	213	24	12	1	1	251
Confeccao de artigos do vestuario e accessorios	61	2	1	0	0	64
Empregados - Número						
Fabricacao de produtos texteis	891	704	780	119	677	3.171
Confeccao de artigos do vestuario e accessorios	227	65	70	0	0	362
Estabelecimentos (%)						
Fabricacao de produtos texteis	84,86	9,56	4,78	0,40	0,40	100
Confeccao de artigos do vestuario e accessorios	95,31	3,13	1,56	0,00	0,00	100
Empregados (%)						
Fabricacao de produtos texteis	28,10	22,20	24,60	3,75	21,35	100
Confeccao de artigos do vestuario e accessorios	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

Ao longo da investigação foram contatadas empresas que pertencem aos segmentos de 20 a 49 empregados e de 50 a 99 empregados. Essas empresas foram objeto do projeto anteriormente

mencionado, que visava melhorar as condições de competitividade do APL. As empresas dos segmentos focados na pesquisa 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 (1/3 do total). Das 13 empresas, dez atuam no segmento de cama, mesa e banho e três no segmento de enxoval para bebês.

As empresas estudadas foram selecionadas a partir de seu interesse de participar do projeto, o que implicava compromisso de receber os pesquisadores, abrir todas as informações, responder aos questionários, implantar as melhorias recomendadas e participar das reuniões para o desenvolvimento produtivo local. Além das empresas mencionadas, foram entrevistados os principais fornecedores e clientes, o que permitiu desenhar um quadro amplo da cadeia produtiva. Adicionalmente, foram pesquisadas as fontes bibliográficas disponíveis sobre o município de forma que se entendesse o quadro histórico-econômico local.

As empresas estudadas são, conforme a classificação do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), de pequeno porte. Entretanto, diferentemente das firmas menores, possuem estrutura administrativa já com certo tamanho e com especialização funcional. Isso 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 ao interesse coletivo de um grupo de empresas e ações para desenvolver projetos comuns. Essa é a razão básica do foco da referida pesquisa nas empresas desse porte.

Para as entrevistas, os autores aplicaram pessoalmente, em cada empresa, um questionário semi-estruturado com questões abertas e fechadas, com o objetivo de diagnosticar aspectos da estrutura administrativa, produtiva, comercial e financeira, a natureza das relações com fornecedores e clientes, o uso da tecnologia e a qualificação de proprietários e funcionários. Adicionalmente, outros dados foram coletados, de forma que se registrasse a história de empresa, as opiniões do empresário sobre o APL e sobre as condições de concorrência e de fornecimento e sua visão estratégica. As informações sobre métodos usados para determinação de custos e preços mereceram parte específica no mencionado questionário semi-estruturado. As informações coletadas abrangeram: média mensal de receitas e custos, estrutura de custos, método de custeio usado segundo informação do empresário, exemplos de determinação de custos e preços de produtos vendidos. Foram entrevistados os proprietários e gerentes das empresas.

6 RESULTADOS

6.1 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 para bebês, constituindo o que se chama de aglomeração setorial de empresas, APL ou

cluster, denominação mais usual atualmente (ao longo desta exposição utilizam-se os três 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). A tradição do local em bordado manual foi sendo construída a partir dos anos de 1950; 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 até a década de 1970 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 1970 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 a 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 a demandas pontuais.

No início dos anos de 1970 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 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 a tecnologia anterior. A qualidade do bordado continua sendo dependente da perícia da bordadeira. A fabricante das máquinas, identificando o potencial de mercado, passou a fabricá-las 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. A empresa Centrais Elétricas de São Paulo (CESP) havia desativado sua usina, dispensando 10 mil operários. Simultaneamente, 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, em 1974, a Primeira Feira do Bordado de Ibitinga. Nos dias de realização, a feira atraiu grande quantidade de turistas, e todos os produtos foram vendidos. A partir de então Ibitinga ficou conhecida pela qualidade de seus bordados.

Considerando-se os objetivos deste trabalho, interessa 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 de 1970. As feiras continuaram de forma ininterrupta a partir de 1974 e em 2002, ano da trigésima 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 de 1980, destacou-se um movimento de diversificação quase 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 reconhecimento da legitimidade de tal demanda obrigou 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 pelos produtos da Ilha da Madeira.

O nome Ibitinga passou a ser associado a produtos sem muita qualidade. Essa imagem foi sendo difundida e consolidada, visto que esse tipo de mercadorias predomina no comércio local. No entanto, 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 as 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 à 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, adquiriram suas competências a partir do saber local, interagindo pouco com outros ambientes.

A falta de organizações locais capazes de oferecer apoio tecnológico e desenvolvimento de um repertório estético (de maneira mais ampla, a ausência de governança) 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, e 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 do que as competências dos terceiros. Nessas condições, a concorrência tende a intensificar-se 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.

Ações conjuntas podem ser a escolha mais indicada também para desenvolver a capacidade de rápida adaptação a transformações no ambiente concorrencial do *cluster*. A multiplicação de ações nesse sentido pode alterar seu perfil na direção da obtenção de vantagens coletivas além daquelas típicas da localização próxima. 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 prêmio esperado pelo jogo, ou seja o lucro (BACIC; BACIC, 2004).

6.2. O Modelo de Custeio no *Cluster* de Ibitinga

Dez das 13 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 esse valor por um fator que oscila entre 0,75 e 0,85 para determinar o preço de venda antes de impostos. A diferença entre os custos diretos e o preço de venda assim calculado corresponde a um acréscimo entre 18% e 33% sobre os custos diretos e serve para cobertura dos custos indiretos, das comissões e para obtenção da margem de lucro.

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 antes de impostos (dividir custos diretos por um valor entre 0,75 e 0,85).

As outras três empresas agem de forma semelhante, mas não consideram o valor da mão-de-obra direta para determinar o custo direto. A principal razão é que têm poucas operações internas e usam maior volume de serviços de terceiros.

A faixa que vai de 15% a 25% do preço de venda 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 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. O lucro obtido acaba sendo apropriado como pró-labore pelo empresário, deixando pouco espaço para a acumulação. 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 suficiente para o crescimento da empresa. Para melhor entender esse aspecto, vale retomar a argumentação no item 6.1 (“Caracterização da Aglomeração Setorial de Empresas (*cluster*) de Bordado de Ibitinga”) deste trabalho, no qual se deu destaque às bases concorrencias das empresas locais, fundamentalmente: baixa diferenciação, tendência a copiar produtos dos concorrentes e baixa qualidade. Essas práticas têm como resultado a redução do preço.

Para responder à questão sobre como se estabeleceu a rotina para determinar preços, é relevante resgatar a história da difusão do método entre as empresas do município. O segmento de cama, mesa e banho (e a correlata de artigos para bebês) ampliou-se no município na década de 1980, mas basicamente com a entrada de pequenas empresas. 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 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 consolidou-se 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 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 à estrutura média de custos da empresa. Uma vez adotado, o método acabou funcionando como um espantalho, 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 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.

O método, e os preços a partir de seu uso, servem como meio de coordenar coletivamente o processo de determinação de custos e preços, favorecendo a sobrevivência de determinado conjunto de empresas, mas, dadas as práticas competitivas adotadas pelas empresas, o espaço para a lucratividade é estreito. Permite assim 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. Nesse aspecto, a adoção coletiva do mesmo método permite minimizar os problemas que surgem da aplicação de custos indiretos sobre o valor dos materiais e eventuais discrepâncias entre preços que surgiriam caso as empresas adotassem cada uma um método diferente.

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 exercendo o papel de 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 elemento de coordenação. Cumpre o papel de conferir certo padrão, certa regularidade e certo conforto nas decisões de preço.

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. Isso 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.

Um contador poderia ficar preocupado com os erros óbvios do método de custeio adotado pelas empresas: 1) a taxa de aplicação de custos indiretos não é determinada a partir de um estudo da estrutura de custos totais e 2) um componente da base, que serve para aplicar os custos indiretos, induz a erros, tal como observado por Neuner (1970). A solução desses problemas, mesmo sendo importante, não resolve os problemas de fundo dessas empresas, que é sua incapacidade de gerir custos na perspectiva de criar valor para seus clientes e diferenciar produtos. A determinação do preço com base apenas nos custos evidencia o fato de não haver reconhecimento de que as empresas podem atuar de forma que diferenciem seus produtos e de que para além dos custos interessa o preço que os consumidores estarão dispostos a pagar, e isso depende de seus gostos e da comparação com o preço de produtos similares.

7 CONCLUSÃO

Ao longo do trabalho procurou-se mostrar que, mesmo em segmentos produtivos de pequenas empresas localizadas em aglomerações setoriais e 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, é possível encontrar mecanismos de coordenação entre as empresas. Esses mecanismos de alguma forma contribuem para a manutenção de certa lucratividade mínima (que seria equivalente a um pró-labore), que permite certo padrão de vida aos empresários. Assim, o estudo aqui exposto focou a aglomeração setorial de Ibitinga, configuração industrial no formato de *cluster* relativamente recente, de forma que foi possível resgatar os elementos que levaram a um determinado mecanismo de coordenação, no caso, um método de determinação de custos e preços.

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 dos empresários é falha, pois se assim fosse, os preços praticados teriam de ser tão díspares quanto as especificidades de custos, especialmente os indiretos, das empresas. Como os custos diretos, pela natureza dos produtos, não são muito diferentes, a diversidade de preços refletiria diferenças em qualidade e nas estruturas administrativas, por exemplo.

Conforme ressaltado na revisão da literatura, aglomerações de empresas requerem alguma forma de coordenação, sob pena de as ações independentes dos agentes levarem à compressão do lucro médio no interior da aglomeração e ao menos para parte das empresas que lá se inserem. Na ausência de

ações coordenadas, caso do APL de Ibitinga, o que se verificou na pesquisa é que 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 seja bastante reduzida a percepção quanto aos benefícios de ações interativas visando reduzir os custos no interior do *cluster*. Em contrapartida, esse espaço estreito representa um tipo de proteção e de barreira à entrada de novas empresas, visto que delimita, para baixo, a lucratividade. Empresas 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, o que por sua vez reflete as condições estruturais desfavoráveis, aumentos de custos tendem a espremer o lucro.

A superação dessa situação exigiria ações coordenadas que permitissem escapar do estágio de comparabilidade do conjunto dos produtos locais. O sistema de custos difundido e praticado pelas empresas é quase uma convenção natural pelas condições de proximidade dos produtores e pelo recurso a fornecedores similares de matérias-primas e demais insumos. Representa 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 prejudicial para o *cluster* como um todo e da qual não se saberia quais empresas sairiam vencedoras. Essa funcionalidade manifesta-se mesmo que o método não seja difundido para todas as empresas. A adesão a tal convenção (que não elimina a necessidade de outras formas de coordenação) por um conjunto relevante de empresas contribui para que não haja uma guerra de preços que leve à instabilidade com pesados efeitos sobre a rentabilidade no interior do *cluster*.

REFERÊNCIAS

BACIC, M. J. Función coordinadora del “full-cost” en los mercados de preços administrados: el papel del costeo por absorción. In: GONZALO ANGULO, José; CARMONA MORENO, Salvador (Orgs.). *Contabilidad de la empresa y sistemas de información para gestión*. Madrid: Editora do Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas, 1995. pp. 417-428.

_____. *Administración de costos: proceso competitivo y estrategia empresarial*. Bahía Blanca: Editorial de la Universidad Nacional Del Sur, 2004.

_____.; BACIC, M. E. *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. Campinas: Núcleo da Economia Industrial e da Tecnologia (NEIT), Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, 2004.

BOTTARO, O. *El criterio económico de ganancia en la contabilidad*. Buenos Aires: Macchi, 1982.

BRONZO, M.; HONÓRIO, L. O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. *RAE - eletrônica*, v. 4, n. 1, art. 5, jan./jun. 2005.

- BURLAMAQUI, L. Economia institucional, economia evolucionária e sociologia econômica: em direção à recuperação de um diálogo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMISTAS, 21., 2001, Recife. *Anais...* Recife: s.ed., 2001.
- EICHNER, A. S. *Towards a new economics: essays in post-keynesian and institutionalist theory*. London: McMillan, 1985.
- HALL, R.; HITCH, C. Price theory and business behavior. *Oxford Economic Papers*, n. 2, maio 1939. [Reimpresso em WILSON, T; ANDREWS, P. W. S. (Eds.). *Oxford studies in the price mechanism*. Londres: Oxford University Press, 1951.]
- HALL, P. A.; SOSKICE, D. An introduction to varieties of capitalism. In: HALL, P. A.; SOSKICE, D. (Eds.). *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*. New York: Oxford University Press, 2001. pp. 1-68.
- KALECKY, M. *Theory of economic dynamics*. London: George Allen & Urwin, 1952. [Tradução para o português: *Teoria da Dinâmica Econômica*. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1983.]
- KANDIR, A. *A dinâmica da inflação*. São Paulo: Nobel, 1988.
- KOUTSOYANNIS, A. *Modern microeconomics*. Londres: The MacMillan Press, 1981.
- LANGLOIS, R. (Ed.). *Economics as a process: essays in the new institutional economics*. New York: Cambridge University Press, 1986.
- MALLO, C.; KAPLAN, R.; MELJEM, S.; GIMÉNEZ, C. *Contabilidad de costos y estrategia de gestión*. Madrid: Pearson, 2000.
- MARSHALL, A. *Princípios de economia*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- MEIRELLES, J. G. P. *Tecnologia, transformação industrial e comércio internacional: uma revisão das contribuições neoschumpeterianas, com particular referência às economias de América Latina*. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, 1989.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization and management*. New Jersey: Prentice Hall International Editions, 1992.
- NELSON, R.; WINTER, S. *An evolutionary theory of economic change*. Massachusetts/London: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- NEUNER, J. *Contabilidad de costos*. 2. ed. México: Uteha, 1970.
- NORTH, D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- PATON, W. A. Costos de distribución y valores de inventario. *The Accounting Review*, pp. 19-27, mar. 1927.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- RAIS. *Relação Anual de Informações Sociais*. Brasília: Ministério do Trabalho, 2001.
- RICHARDSON, G. B. Organization of industry. *Economic Journal*, set. 1972.
- SCHERER, F. M. *Preços industriais*. Teoria e evidência. Rio de Janeiro: Campus, 1979.
- SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. *IDS Working Paper*, n. 50, 1997.
- SOUZA, M. C. A. F. *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Edição SEBRAE, 1995.