



**ASPECTOS BÁSICOS DA TEORIA DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL
E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL**
**BASIC ASPECTS OF THE THEORY OF INDUSTRIAL
ORGANIZATION AND BUSINESS COMPETITIVENESS**

PAULO CRUZ CORREIA

Graduado em Economia e
Administração pela Universidade
Estadual do Paraná, Especialista em
Economia de Empresas, Mestre em
Economia Industrial pela UFSC, Doutor
em Desenvolvimento Econômico pela
UFRGS/Porto Alegre/RS, professor da
UNESPAR/Apucarana/PR
correiapc@yahoo.com.br

JEAN MARCELO DE ARRUDA SOATO

Mestre em Desenvolvimento Econômico
pela UFPR; Prof. da Universidade Estadual
do Paraná.
jean.soato@unespar.edu.br

ALENCAR JOSÉ DE OLIVEIRA SCAFI

Administrador de Empresas, Pós-
graduado em Gestão Financeira
Avançada e de Negócios,
especialização em Finanças
Corporativas pela Fundação Getúlio
Vargas/ D. Cabral, Cursos de
Treinamentos e Workshops, professor
Universitário e de Educação
Profissional.
alencar.scafi@ig.com.br

NELSON APARECIDO ALVES

Graduado em Administração pela PUC-
Campinas, com Mestrado e Doutorado
em Engenharia Agrícola na Unicamp.
Atua na área de Gestão da Qualidade,
de Processos
Industriais/Serviços. Professor da PUC-
Campinas.
nelson.alves@puc-campinas.edu.br

RESUMO

Este estudo trata da teoria básica de competitividade empresarial industrial envolvendo estrutura conduta desempenho, teoria dos custos de transação, além de um breve debate sobre os monopólios e oligopólios e, os temas que estão relacionados a a esses assuntos com estreita ligação com o processo competitivo empresarial. Neste contexto a capacidade das empresas construir seu aporte e melhorarem seu padrão competitivo se faz cada dia mais necessário, diante de um momento em que a escalada por inovação e a busca pela melhoria dos padrões digitais, estão cada dia mais forte. Neste contexto, as empresas constroem seu aporte competitivo e passam a atuar no mercado presente, como perspectiva de forte expansão para o futuro, baseando-se em seu foco de expansão, do processo de melhoria competitiva que nunca para, mas que está sempre a se aperfeiçoar, tanto em relação às questões produtivas, quanto administrativas e da estrutura e, da relação da empresa com outras empresas a fim de seu ramo de negócios. O presente trabalho tem como objetivo trazer a discussão sobre a importância do aperfeiçoamento desse conjunto de fatores importante as empresas.

Palavras-chaves: Competitividade empresarial, teorias competitivas.

ABSTRACT

This study approaches the basic theory of industrial business competitiveness involving structure, conduct and performance, theory of transaction costs, in addition to a brief debate on monopolies and oligopolies, and the themes that are related to these matters with a close connection with the business competitive process. In this context, the ability of companies to build their contribution and improve their competitive standard is becoming more and more necessary, in a moment when the escalation for innovation and the search for the improvement of digital standards, are stronger every day. In this context, companies build their competitive contribution and start to operate in the present market, with a perspective of strong expansion for the future, based on their expansion focus, on the competitive improvement process that never stops, but is always evolving. improve, both in relation to productive and administrative issues and the structure and the company's relationship with other companies in order to its line of business. The aim of this papers is discusses the importance of improving this set of important factors for companies.

Word-key: Business Competitiveness, Competitiveness Theory.

1- Introdução

As empresas procuram mercados relativamente grandes com grande quantidade de trabalhadores e com mão de obra qualificada e pujante para dar vazão a seus produtos, com vigorosa demanda. Ali estão os maiores salários e as empresas tendem a vender com maior facilidade. As empresas líderes em competitividade, procuram esses mercados visto que além dos consumidores também existe uma grande integração entre os produtores e fornecedores de insumos, tudo tende a estar relativamente próximo. As empresas então poderão se beneficiar desse processo e levar

seus produtos de forma mais barata ao mercado, já que os custos de produção – com uma extensa cadeia de insumos ao lado – tendem a cair, quando a empresa está inserida em um mercado forte. Com tudo próximo e ao seu redor, as empresas poderão aumentar seu nicho de produtos e aplicar-se continuamente no processo inovativo, visto que as respostas de um mercado forte e pulsante são quase imediatas.

Este cenário de diferentes níveis é importante porque envolve arrecadação de todo um conjunto econômico, mas que precisam ser valorizados, cada um, na

medida certa de sua contribuição, com serviços públicos e privados locais regionais. Neste contexto, urge uma reforma tributária que possa corrigir distorções de prestação de serviços, entre o governo central, estados e municípios, dentro dos quais cada um seja valorizado pelo nível de eficiência de prestação de serviços, de bens públicos e privados para a população local/regional. Logo, um mapeamento de equivalência fiscal, conforme a contribuição de cada região, pode ser muito importante, para que o processo de crescimento e desenvolvimento ganhe incentivos equânimes e justos e uma região não se desenvolva e outra continue na depressão.

Esse é um princípio importante de abordagem - para ampliação da competitividade - do crescimento e desenvolvimento econômico local/regional, que implica em políticas públicas e em comportamento dos agentes políticos e envolve a teoria do federalismo fiscal, abordadas do ponto de vista de uma divisão mais igualitária do processo de arrecadação fiscal; envolve também as instituições de arrecadação fiscal e as instituições que dão suporte à coordenação para que o processo de crescimento e desenvolvimento possa ocorrer dentro das instâncias locais regionais. Embora frequentemente as divisões desses recursos sejam de informações imperfeitas, as instituições devem cada dia mais participar do processo ou porque elas são ativas no planejamento, condução e coordenação do crescimento e desenvolvimento local/regional, ou porque elas são ativas no acompanhamento do processo de arrecadação e distribuição fiscal. A decisão de descentralizar, ou centralizar, as atividades de prestação de serviços de bens públicos e privados, está fortemente colada às questões de arrecadação e distribuição dos recursos decorrentes da questão fiscal. Eficiência na prestação de serviços públicos e privados, dentro da instância local/regional é um grande divisor de águas, para que os recursos fiscais

possam sustentar a prestação de serviço dessa ou daquela instância. Logo, as regiões que têm capacidade de internalizar de forma apropriada as externalidades, por meio de planejamento e realizações, são as que devem fazer jus ao bolo da arrecadação fiscal e seguir prestando serviços públicos/privados de qualidades sem maiores divergências.

Assim o sentimento de pertencimento a uma região pode aflorar cada vez mais, por meio de planejamento, coordenação e cooperação entre agentes produtivos públicos e privados, com prestação eficiente de serviços à população, principalmente de consumo, criação e recriação de sua espécie, com empregabilidade e qualidade de vida partindo de níveis médios, com continuada interação tecnológica local regional, ao lado de eficiente planejamento para a melhoria competitiva, que o processo de crescimento e desenvolvimento possa se concretizar e se alimentar a cada ciclo. As instituições de coordenação e apoio têm papel importante para destravar o planejamento de investimentos e dar vazão aos anseios esperados, conforme as preferências dos habitantes da região. A governança e coordenação local – com vários tipos de desenhos institucionais – deve exercer ativo papel no momento do planejamento, coordenação e execução, para cada ciclo de crescimento e desenvolvimento. Todas estas questões mexem com o processo de competição das empresas e pode acelerar, ou retardar este processo.

O propósito deste trabalho é o de discutir as bases teóricas da organização industrial na formação da competitividade, como forte fator para ganhos de concorrência e seus impactos na decisão de novos empreendimentos. Este trabalho discute em suas seções: o modelo estrutura, conduta, desempenho (E, C, D); barreiras à entrada; teoria dos mercados contestáveis (TMC); diversificação; abordagens organizacional e institucional da firma; e, na última seção

apresentam-se as considerações finais com breves indicações de sugestões.

2- O Contexto Metodológico

Neste trabalho, por meio de pesquisa bibliográfica, estamos interessados em indicar questões teóricas básicas da teoria da competitividade empresarial industrial, a luz de antigos teóricos desta temática, com as questões que podem deduzir quais aportes podem estar presentes na competitividade industrial e empresarial. As representações teóricas aqui propostas, permitem indicar as bases presentes nas empresas de maior aporte da competitividade empresarial industrial, onde o processo de desempenho dessas empresas possa ser balizado.

Esses componentes e análises, estão presentes no processo de competitividade empresarial industrial, além de sua inter-relação com as empresas de outros setores e de setores afins. Este processo é permanentemente dinâmico, as empresas que estão na frente no processo competitivo sofrem pressão das que estão no nível intermediário; e, estas que estão no nível intermediário, passa pela mesma pressão, vinda dos níveis iniciais daquelas empresas, que apesar de não terem grandes experiências do mercado buscam implementar um processo de competitividade industrial empresarial dinâmico, levando-se a recolocação no processo competitivo; e, a passar por novos patamares onde todo o aporte competitivo ganha frenético movimento.

O novo contexto do processo competitivo mundial, nacional e de todos os mercados, impõe as empresas novas maneiras de se direcionarem no mercado. Esta é uma busca de colocação e de recolocação no mercado nas novas posições empresariais competitivas. A contextualização teórica permite olhar e verificar as experiências empresariais que estão presentes no mercado, como um foco de instabilidade do processo, que está em andamento no mercado nacional e mundial.

3– Modelo: Estrutura, Conduta, Desempenho (E, C, D)

O desempenho das empresas depende da conduta dessas empresas, que estão associadas à estrutura do mercado.

Desempenho → empresas → conduta, alicerçadas por: política de preços; práticas cooperativas entre firmas; estratégias adotadas; realização de P&D - inovação. São ações que a empresa toma que vão afetar os resultados como: lucro; eficiência alocativa; contribuição de colocar os produtos no mercado. (SCHERER, 1990; SUTTON, 1991 E NEGRI et al., 2005).

Na estrutura do mercado, permeiam, elementos da oferta e da demanda: número e tamanho dos produtores, isso tem estreita relação com a conduta; localização da matéria-prima; padrão tecnológico; integração vertical - menos na indústria têxtil - Ex: Papel e celulose são de sua natureza serem verticalizadas.

Outros elementos como “demanda”: Considera a elasticidade a maior ou a menor, a sensibilidade do mercado e quantidades, os métodos de consumo existentes no mercado, como por exemplo, produtos de inverno e de verão, como o mel no inverno e o iogurte no verão. “Políticas públicas”: mexem com a conduta e mexem com a estrutura do mercado. Ex: subsídios diversos, política monetária, política cambial. Essas variáveis impactam na conduta que se relaciona com a estrutura de mercado. A estratégia afeta a conduta, que, por sua vez, afeta o desempenho. Enquanto uma não vive sem a outra, a alteração de uma é determinante para o desempenho da outra e dos resultados finais da estratégia (CORREIA, et al, 2018).

3.1 – Estruturas de mercado

Nos esforços de sistematização de estrutura de Mercado, a estrutura não é única é diferenciada; há setores com barreiras a entrada; setores com diferenciação de produtos; setores cujos índices de concentração são maiores. O mercado

apresenta, porém, categorias não homogêneas.

Em “*oligopólios concentrados*”, onde no máximo três ou quatro dominam o mercado. As principais características são a produção homogênea e altas escalas de produção. Exigem-se grandes unidades produtivas, siderurgia, petroquímica, altos investimentos, que levam tempo, em função da alta escala produtiva. É altamente relevante a questão financeira e creditícia: financiamento e crédito são determinantes. Ex: indústria de bens de Capital (máquinas & equipamentos). O Processo é contínuo, com alta renda, alto investimento configurando-se como forte barreira à entrada, quando se destaca a competição via preços e as empresas competem por grande volume de investimento. Um importante fator é que a oferta sempre está à frente da demanda, não se é possível construir uma petroquímica todo ano. Na política de preços: esta vai estar sempre olhando a possibilidade de aumentar os investimentos, o peso do investimento é característica marcante do setor (CORREIA, et al, 2018).

Em “*Oligopólios diferenciados*”: poucos produtores detêm o controle do mercado, não está atrelado à escala produtiva. Na constante busca de economia de escala, o mais importante é a diferenciação de produtos. Não há grandes investimentos, há volume de número de investimento. A inovação de produto que gera a diferenciação é considerável, com isso se gasta consideravelmente em P&D. Gastos em publicidade e propaganda tem relevância, não só pela questão da renda, mas também pela marca.

A dinâmica de investimento leva em conta a evolução do mercado, de forma planejada em cima da capacidade de absorção desse mercado. Demandam-se grandes recursos de investimentos com longa maturidade temporal, o mercado não é único, a concorrência corre solta e tende a ser frenética.

Em “*oligopólio misto (concentrado/diferenciado)*”: a concentração técnica de produção é mais elevada que o oligopólio diferenciado. No oligopólio Concentrado/diferenciado, nem só concentrado e nem só diferenciado, o investimento é importante, mas existe diferenciação de produto e o preço faz parte da concorrência.

A indústria de cerveja caracteriza-se como oligopólio diferenciado, como os frigoríficos Sadia e Perdigão, Seara, etc. onde 70, 80% do mercado brigam por inovação na diferenciação. Nesse tipo de mercado, a produção vai atingir vários estratos de renda em diferentes mercados consumidores, onde os investimentos são uma combinação do concentrado e diferenciado.

Os “*oligopólios competitivos*”: se caracterizam pela inexistência de economia técnica de escala; convivência com tecnologia equânime em padrão tecnológico comum entre as empresas; forte competição por preço, apesar de que não se elimina algum grau de diferenciação produtiva, onde o investimento não vai ocorrer com capacidade produtiva à frente da demanda e de acordo com o mercado - à medida que o mercado sinaliza. - A economia tende cada vez mais aos mercados oligopolizados.

Se a tendência mundial é de oligopólio, surgem os “oligopólios diferenciados” e, em cima disto, movem-se os padrões de concorrência. Amparadas nesses modelos, às empresas buscam sua competição. Em segmentos não oligopolizados, o mercado competitivo, envolvendo duas, quatro ou cinco empresas, não domina o mercado; aqui, não existe dominância de um grupo. Outras características desses mercados são: a baixa relação capital-produto; forte relação de concorrência via preço; e concorrência por produtos homogêneos.

Nesse quadro, a margem de lucro mínima é aceitável, os novos investimentos estão condicionados à evolução do mercado. A empresa tende a suprir o mercado. Havendo evolução, aumenta-se a taxa de

investimento. Há forte presença de PMEs (Pequenas e Médias empresas). (SCHERER, 1990; SUTTON, 1991 E NEGRI et al., 2005).

4 – Barreiras à Entrada

Estão presentes as empresas estabelecidas e as firmas potencialmente entrantes. Desenvolveu-se a questão do preço limite, onde as empresas estabelecem um preço limite acima do **CMé** (Custo Médio) mínimo para impedir firmas entrantes. Nesse sentido, três ou quatro empresas podem fazer acordo entre si e estabelecer um determinado preço. Quem for entrar no mercado, cujo investimento necessário é a tecnologia, pode ter sua entrada inviabilizada, porque ninguém pode ficar no prejuízo por muito tempo.

O preço pode ficar abaixo do que seria o preço de maximização. O preço pode ainda ser estabelecido abaixo do **CMé** mínimo para impedir concorrentes. As firmas estabelecidas apresentam diferentes **CMé** mínimo mesmo assim podem estabelecer acordos. A tentativa aqui é usar um preço mínimo por um determinado tempo para impedir entrantes. Nesse caso, é pré-determinado. Pode haver diferenças entre as empresas entrantes, uma mais próxima, outra mais longe do **CMé** mínimo e podem perder mais ou perder menos (BAUMOL, 1982; SUTTON, 1991 E NEGRI et al., 2005). Alguns pontos explicam essa forma de concorrência, como: economia de escala que favorece ao **CMé** mínimo; a diferenciação de produtos, considerando a escala de produção, quando, além do **CMé** mínimo, tem-se que gastar em propaganda. Propriedade exclusiva sobre determinados fatores. Ex: matéria-prima: os controles sobre certos fornecedores podem impedir outros entrantes; segredo industrial, só aquela firma tem capacidade de fazer. Ex: Kaiser e Coca-Cola; o caráter institucional como: patentes franquias já estabelecidas são caráter limitativo; o conhecimento tácito, o que não é codificado, as habilidades de um trabalhador para outro são diferentes (CORREIA, et al, 2018).

4.1 – Oligopólio e Progresso Técnico

Como oligopólio e progresso técnico podem criar barreiras à entrada? Por meio de uma política de preços que impede a entrada. Há uma relação entre o preço, lucro e Custo-Variável e, a partir daí, faz-se uma política de exclusão e eliminação. Deve-se considerar: o tamanho do mercado; a parcela de participação da firma no mercado. Isso vai determinar a capacidade de novas firmas entrantes no mercado, essa relação tem papel importante na exclusão.

Sistematicamente, apontam-se três tipos de prática de preços: o preço nominal, em que se venha a ter um retorno mínimo de capital; pode-se adotar o preço de exclusão, onde o preço praticado pode dar uma taxa menor que o considerado mínimo, isso pode impedir entrantes. Pode-se adotar um preço de eliminação: nesse caso, o preço vai estar abaixo do preço variável. É importante ter como referência que acima de um estabelecimento de preço, existe uma política de preços como uma arma concorrencial para assegurar certa parcela de mercado (TIROLE, 1988 E SUTTON, 1991).

No caso de “*monopólio concentrado*”, uma barreira à entrada, que contribui para essa prática é o volume de investimento, a geração de economia de escala. Em “*Monopólio Diferenciado*”, a tecnologia é o elemento importante. Além desta, a patente e a publicidade; a idéia de preço limite como barreira à entrada, também são significativas. Tais elementos possuem uma temporalidade. A prática de barreiras à entrada é comum no mercado oligopolizado. Essa prática de preços limites é temporal por investimento, tecnologia e preços. Deve haver elementos que garantam esta prática. A prática de preço limite deve ser comparada por barreiras à entrada num certo período de tempo (CORREIA, et al, 2018).

Deve-se construir as condições para a empresa estabelecer essas práticas, em um determinado horizonte temporal. Há certas situações em que uma rigidez de preço não responde a variações na demanda. Há

casos, mesmo com aumento da demanda, em que os preços são rígidos. Pela teoria da curva de demanda quebrada, uma queda de preço é suprida pelo concorrente, e pode levar a uma guerra de preços. Se ocorrer um aumento de preço isso não será necessariamente seguido.

A economia americana vem fazendo estudos de barreiras à entrada, o que vem ficando demonstrado é que a capacidade ociosa é o elemento importante quanto às barreiras à entrada. Ter concorrentes sabendo de sua capacidade ociosa impõe limites. Isso permite atender a variações na demanda e intimidar entrantes.

Estabelecer política de preços permite que esta seja comparada como elementos de barreiras a entrada, amparada em elementos de condições concretas como: tecnologia, investimento e canais de distribuição. Outro importante fator é a idéia de grau de monopólio, para determinar a política de preços numa estrutura oligopolizada onde as firmas trabalham com reduzido *markup*.

As empresas administram seus preços em cima das relações de lucro e custos variáveis e, conseqüentemente, procuram um controle maior sobre os custos da matéria-prima e dos salários. Nesse caso, veem-se diferentes estratégias. Nesse contexto, observamos oligopólios: concentrados, diferencial, misto e concorrencial. Há, entretanto, diferentes práticas de formação de preços num contexto de política de formação de preços que impede entrantes. A definição mais simples é a de que não apenas poucas firmas dominam o mercado, mas têm políticas distintas de formação de preços. A formação de preços se defronta no mercado concorrencial que pode, ou não, ser seguido por outros havendo uma complexidade na formação dos preços. A política de formação de preços como instrumento regulatório pode ser usado como eficientes barreiras (TIROLE, 1988; SCHERER, 1990; SUTTON, 1991; CAVALCANTI, 2001).

4.2 - Discriminação de Preços

A firma estabelece diferentes preços para um mesmo produto em diferentes mercados. Busca aumentar seus rendimentos aumentando a atração de clientes. Nesse ponto, é importante a elasticidade da demanda do produto nos diferentes mercados, as respostas dos consumidores às diferentes quantidades e com isso, a empresa vai construindo sua política discriminatória (TIROLE, 1988 E CAVALCANTI, 2001).

Pode ocorrer uma política de lista de preços, de se ajustar o preço a cada cliente, pode-se distribuir o preço por grupo de produtos, uma discriminação de *dumping* fazendo os preços externos menores que os internos, favorecerem a grandes compradores, que compram grandes grupos de produtos, pode discriminar por produto com influência da marca e desenvolver promoções para redução de estoque. Nesse quadro, há estrutura imperfeita, diferentes formas de diferenciação interna que, por sua vez, leva cada empresa a ter prática diferenciada na gestão de seus negócios.

5- Teoria dos Mercados Contestáveis (TMC)

A Contestabilidade é competir, despertar, lutar, concorrer. Essa teoria é um revigoramento superior da concorrência perfeita. Concorrência por meio da estrutura de mercado, onde há modalidades de recursos, o produtor não é suficientemente grande para impor sua vontade, nesse caso quem quiser pode entrar e, quem quiser pode sair de determinada atividade, ou setor econômico.

Algumas condições necessárias estão fortemente presentes na **TMC**: i) Com maior destaque, está a possibilidade cada vez maior de aumentar a concorrência; ii) As condições postas aos entrantes são de ordem tecnológica, suficientes para suas operações, de acesso significativamente fácil. No caso da aviação civil, se quer entrar, compre seus aviões e entre. Não existem

barreiras à entrada, (o Ministério da Aeronáutica não impede entrante); iii) Não existem custos de saída (*sum-Coast*) custos irre recuperáveis; iv) Inexiste bloqueio econômico, é uma situação de mercado livre; v) Inexiste subsídio cruzado. Exemplo: suponha que só a Shell não pode ter subsídio para preço menor.

As empresas entram, contestam, competem e concorrem. Nesse quadro, entrantes não têm desvantagens em termos de processos competitivos. Ex: mercado contestável, o Mercado de Energia Elétrica: por meio da geração e de transmissão com redes do Estado; e, da Distribuição, por meio da Comercialização, envolvendo o Estado e Parcerias Público Privadas; por meio da regulação contratual, entre a unidade governamental gestora e o consumidor final (BAUMOL et al., 1982; SCHERER, 1990; SUTTON, 1991 E NEGRI ET al., 2005).

A principal ação a respeito de empresas que já estão estabelecidas, se a firma vai contestar mercados já estabelecidos, deve-se considerar: A marca, isto é, o ativo intangível que move a mente e os corações dos consumidores, há um aprendizado fruto de experiência acumulada, cujo entrante pode não ter. Ainda, facilidade à adesão de novas tecnologias, onde o acesso não é tão fácil como se pressupõe. Para setores de tecnologia madura, nesse caso de fácil acesso, em que há baixa apropriabilidade e a difusão é fácil, não se segura o mercado por muito tempo.

No caso de tecnologia nova, dificulta-se por meio de patentes e questionam entrantes, a entrar no segmento e contestar mercado. No caso de privatizações, fusões e aquisições, isto é importante, embora cada setor tenha uma especificidade própria, o governo leva um número cada vez maior para concorrer, ainda que a tendência seja de regra livre de participação mais tarde. O processo de fusão e aquisição pode levar a imperfeição maior de mercado se a regulação não for adequada, o que pode provocar alguns

desajustes setoriais (SCHERER, 1990; SUTTON, 1991 E NEGRI et al., 2005).

6- Diversificação

A empresa como unidade de análise, passa a ser o *locus* de objeto de estudo, verificamos que ela está em constante mudança com elementos de modificação permanente com sua orientação para produção, apresentando diferentes formatos organizacionais. Sobre esta firma, ocorre um processo de diversificação produtiva que vem no bojo das oportunidades que se abrem, porque o próprio processo concorrencial leva a buscar novas oportunidades.

Com isso, a firma se vale de sua experiência, que é um conhecimento que somado permite buscar o novo. Então, em que condições, com vistas à diferenciação, a firma se baseia para buscar o novo? Alguns elementos principais devem ser considerados:

i) “*A História da empresa*”: um primeiro olhar sobre o caminhar histórico da empresa, da temporalidade de acúmulo de experiência, aprendizado e conhecimento que permite diversificar. Isto gera uma cultura empresarial de processo de diversificação, a história é importante nessa perspectiva, que permite ir por esse caminho e não por aquele.

ii) “*Capacidade de diversificação*”: pode ter história e não capacidade construída. Aqui, alguns requisitos fazem-se importantes: a) A área de especialização da firma, por que em cima disso existe a base técnica: Maquinas & equipamentos e o processo produtivo. Esta diversificação se manifesta a partir de sua área de competência. b) Pode-se usar a área comercial já existente para distribuição de novos produtos. Nesse particular, considerar P&D, laboratórios, técnicos competentes, significa avançar em áreas de menor resistência porque o novo é radical. Isso se deve dar em cima da área de domínio. Este processo interage numa estrutura de mercado (KUPFER, 1996; MASTROSTEFANO E PIANTA, 2004).

A diversificação está associada ao padrão de concorrência e a estrutura de mercado pode

assumir um caráter de necessidade, no caso do esgotamento da demanda. Pode também ser reduzida, a partir do produto principal há agregação de valor a novos produtos complementares. A empresa deve considerar ainda a área de atuação e as possibilidades que se abrem dentro do padrão de concorrência. A todo o momento a área de atuação abre possibilidades em face do padrão em que a firma atua.

iii) *“Diversificação horizontal”*: está ligada à linha de produtos já existentes e área de especialização para diversificação: insumos, distribuição, movimentos para frente e para trás da cadeia produtiva (*ex-ante* e *ex-post* ou a montante e a jusante).

iv) *“Diversificação central”*: movimento que a firma pode realizar a montante e jusante usando controle maior sobre o processo produtivo.

v) *“Diversificação concêntrica”*: aqui tende a ocorrer o afastamento da área de especialização, o que pode fugir à sinergia existente, a partir da possibilidade de diversificação e assumir maior consideração no interior de determinada firma ou conglomerado.

vi) *“Diversificação em conglomerado”*: diversificação totalmente fora da área, ex: WEG atuando na área de motores para pescados. Nos períodos de crise, reduz-se e promove o enxugamento, concentrando-se na atividade principal, o caminho de segmento de menor resistência (KUPFER, 1996; MASTROSTEFANO E PIANTA, 2004; NEGRI ET ALL., 2005).

7– Abordagens Organizacional e Institucional da Firma

A sociedade capitalista desenvolve instituições que podem ser a nível macro como a nível micro. Macro, como em centros de pesquisa e educacional. Micro, ao nível da firma, fornecedores, parceiros da associação de produtores, exportadores e compradores. As instituições indicam as regras, normas, regulamentos e procedimentos. O objetivo é

o de regular a vida econômica e reduzir perspectivas oportunistas entre atores.

As instituições tendem a dar certa conformidade ao mundo de incertezas, isto faz com que o agente tenha esse papel importante, no contexto onde são firmados contratos entre os autores. A sociedade capitalista é formada em contratos e encontra, nas instituições, uma forma de se manifestar, como na regulação da relação entre cliente e produtor.

O contrato é uma forma de garantir as relações econômicas num certo horizonte temporal. É uma economia institucional contratual porque o contrato amarra os procedimentos. As firmas deparam-se com regimes contratuais e, aí, procuram inovar com novos procedimentos e normas. Hoje, é diferente de dez ou quinze anos atrás, antes a relação comercial era conflituosa; atualmente, é de confiança e de compromissos interligados entre cadeias de produtores e consumidores num constante aperfeiçoamento das relações digitais. O processo de inovação e diversificação está fortemente presente nesse contexto (CORREIA, et al, 2018).

Esses fatores estão colados à *“Teoria do Custo Transação”*, utilizada para entender as relações econômicas. Expressa a organização do mercado, como as empresas transacionam entre si, buscando a redução de custo. O mercado passa a ser a base de análise, onde a firma pode-se deparar com a seguinte situação, ou se verticaliza, ou adquire no mercado. A **TCT** quer saber qual é o mais vantajoso: verticalizar, ou não. Nesse contexto as empresas visam reduzir seus custos de transação.

As empresas buscam reduzir o custo de transação que são *ex-ante* e *ex-post*, por meio de constante monitoramento, acompanhamento e até seu rompimento. Pode ser resolvido judicialmente, nesse ponto os contratos são importantes. Por outro lado, há a necessidade de uma estrutura de coordenação. Exemplo: de 10 a 12 empresas no pátio das montadoras automobilísticas

têm um regime contratual, com estrutura de governança, onde se estabelece a hierarquia sempre visando à redução de custo. A estrutura de coordenação acompanha as cláusulas contratuais, disciplinando as relações diversas que estão postas.

Há, ainda, outros importantes pontos pelos quais são estabelecidos contratos: i) *Elementos de incerteza*, o contrato vem para acabar com eventos não desejáveis; ii) *Frequência das operações*: isso leva à existência de contratos; iii) *Ativos específicos*: apontam no sentido de existir determinados ativos que não possam ser utilizados na quebra de contrato. Ativos específicos, como os dedicados às atividades de produção integrada de frango, bicho da seda, entre outras.

A firma, enquanto organização e mercado, depara-se com contratos cujo objetivo máximo é a redução de custos, isto possibilita inovações e organizações que se vão refletir nos contratos. As organizações criam capacitações, processo de aprendizado, cortinas de alta-performance, refletindo num conjunto de competências para administrar contratos (WILLIAMSON, 1989; SUTTON, 1991 E RESENDE E BOFF, 2002).

Mesmo que a **TCT** seja uma relação entre agentes do mercado, entre compra e venda, esta relação permite mudanças criando novas relações. No jogo do dia-a-dia, a firma olha duas coisas: ou produz internamente, ou adquire no mercado. Os contratos são importantes para impedir o oportunismo. Numa relação, fornecedor-comprador, evita oportunizar uma situação de mercado e cria uma relação de confiança garantindo uma certa regularidade. Exemplo: quando se dá um cheque pré-datado, assina-se um contrato, devem-se considerar elementos como: relações pessoais; história da própria empresa; experiência e tradição. São fatores vinculados a elementos intangíveis, que fazem parte da complexidade dos contratos. Como em uma certa firma que, dependendo da intensidade do evento, a atitude a ser

tomada é aquela. Os pontos críticos da **TCT** se concentram em: i) Fundamentalmente está relacionada a custos e preços; ii) Não trata das inovações tecnológicas; iii) Não há preocupação quanto à inovação a que está vinculada a produção; iv) As inovações em geral buscam a convalidação do mercado (CORREIA, et al, 2018).

8- Considerações finais

As empresas que estão na frente no processo competitivo industrial empresarial, são as que melhor se adequam as modificações dos ambientes econômicos internos e externos; e, que se movem mais rapidamente as adaptações de mudanças locais; de mudanças de preferência do mercado consumidor; e, das mudanças de preferências em relação às leis e as instituições locais regionais, nacionais e internacionais.

As empresas vêm construindo seu aporte competitivo passo a passo, conforme vão driblando as dificuldades de política econômica, de crédito e dificuldades dos fatores de concorrências nacionais e internacionais e, as dificuldades de desenvolverem novos projetos individuais, ou em parceria com outras empresas de seus setores, ou de setores afins. As aspirações de parcerias são muito desejadas, mas que padecem de muitas dúvidas em função da alta regulação, ou de ausência dela.

Os empreendedores sejam de empresas pequenas, médias, ou grandes nesta abordagem competitiva estão sempre buscando eliminar as adversidades, reduzir o processo de incerteza, através da melhoria de informações mercadológicas e tecnológicas e por meio de suas parcerias. Acreditar na nova condição da empresa, de enfrentar as adversidades no mercado, está tanto direcionado quanto maiores forem as capacidades das empresas de alinharem seu propósito de servir ao consumidor; de desempenhar suas atividades e empreender novos produtos e

processos, que respondam as aspirações dos consumidores atuais.

Neste contexto, a estrutura, conduta e desempenho das empresas, estão fortemente valorizadas, pela sua capacidade de gerar adaptação acelerada diante dos ambientes econômicos. As estruturas de mercado também podem ingressar, ou liberar as empresas para ampliar seu foco competitivo. As barreiras à entrada, estão fortemente atreladas as formas de atuação da empresa no mercado e ao seu ramo de negócio, que pode ser, de maiores barreiras, ou de menores barreiras, ou de nenhuma barreira dependendo de seus segmentos de negócio.

O progresso técnico, tem forte apelo, seja quais forem as posições e os tipos de negócios, que as empresas enfrentam, estão fortemente modificando a estrutura competitiva das empresas. Inovação, é um fator que nunca vai cair de moda e do processo de busca de competição das empresas. As empresas estão fortemente buscando a diversificação de seus mercados e de seus produtos; e, neste contexto as expectativas dos consumidores são definidoras, para que as empresas possam alcançar novos níveis de competição.

A abordagem organizacional das empresas, também podem ser amplamente definidoras desse processo competitivo, uma vez que elas podem estar agindo de forma isolada; ou estarem medianamente integradas a uma aglomeração produtiva empresarial; ou estarem atuando fortemente no processo de integração em redes. Esses aspectos podem ser definidores, para posição a competitiva que a empresa possa vir a ocupar no mercado.

REFERÊNCIAS

WILLIAMSON, O. Transaction cost economics. In SCHMALENSEE, R. & WILLIG, R. (org.) **Handbook of industrial organization**. Amsterdã: North-Holland, pp. 135-82. 1989.

RESENDE, M. e BOFF, H. (2002). Concentração Industrial, In D. Kupfer & Lia Hasenclever (eds.), **Economia Industrial: Teorias e Prática no Brasil**, Rio de Janeiro: Campus, 2002, 73-90.

BAUMOL, W.; PANZAR, J.C.; WILLIG, R.D. **Contestable markets and the theory of industry structure**. New York: Harcourt, 1982.

CAVALCANTI, M. (org.). **Gestão estratégica de negócios – evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CORREIA, P. C.; NICOLUCI, M. V.; AMARAL, H. O.; GODOY, P. S. S.; Brasil e o estado do Paraná: o desequilíbrio do crescimento econômico no final da década, cenários e perspectivas. **RACRE – Revista de Administração**, V. 18, N. 22. 2018.

KUPFER, David. **Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial**. Ensaios da FEE, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 155-372, 1996.

MASTROSTEFANO, V. e PIANTA, M. **The Dynamics of Innovation and its Employment Effects. An analysis of innovation surveys in European Industries**; artigo apresentado à conferência da 10a International J. A. Schumpeter Society, Milão, 9-12 de junho de 2004.

NEGRI, J.; FREITAS, F.; COSTA, G.; SILVA, A. e ALVES, P. Tipologia das Firms Integrantes da Indústria Brasileiras: Procedimentos Metodológicos Utilizados no Projeto de Pesquisa; **Inovação, Padrões Tecnológicos e Desempenho das Firms Industriais Brasileiras**; Brasília, 2005.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. 3 ed. Chicago: Rand McNally, 1990.

SUTTON, J. **Sunk costs and market structure: price competition, advertising and the evolution of concentration**. Cambridge, MA: MIT Press, 1991. (É Advertising ou seria Adversiting?)

TIROLE, J. **The theory of industrial organization**. Cambridge, MA: MIT Press, 1988.