



**O APERFEIÇOAMENTO DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL:  
CONCEITOS E APONTAMENTOS TEÓRICOS**

**THE IMPROVEMENT OF BUSINESS COMPETITIVENESS:  
CONCEPTS AND THEORETICAL NOTES**

**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  
UNESPAR/Apucarana/PR.  
correiapc@yahoo.com.br

**ANTENOGINES LEONEL  
PEDROSO**

Mestre em Contabilidade e  
Controladoria pela Unopar/ Londrina.  
antenogines.pedroso@unespar.edu.br

**PAULA TISSIANY VIANA DE  
MACEDO CARNEIRO**

Mestre em economia pela  
UEM; Profa. da Universidade  
Estadual do Paraná  
paula.carneiro@uespar.edu.br

**CARLOS CAETANO DE ALMEIDA**

Doutor em Engenharia Mecânica pela  
UNICAMP/FEM, Mestre em Engenharia  
Mecânica pela UNICAMP/FEM, MBA em  
Engenharia e Inovação pela  
UAITEC/MG, Especialista em Projetos  
Mecânicos por Computador pela  
UNICAMP/CTC, Especialista em Gestão de  
Qualidade e Produtividade pela  
UNICAMP/CTC, Especialista em Automação  
Industrial pela UNICAMP/CTC, Especialista de  
Gestão em Administração Pública pela  
Universidade Federal Fluminense/UFF,  
Especialização de Gestão em Saúde Pública  
pela Universidade Federal Fluminense/UFF,  
Engenheiro de Controle e Automação  
(Mecatrônica) pela UNICAMP/FEM  
ccaetanoa@gmail.com

## RESUMO

Os estudos sobre competitividade apresentam diversas vertentes de conceito sendo o mais usual aquele ligado à eficiência técnica e alocativa de empresas e produtos, considerando a competitividade como a agregação desses recursos. A partir daí, diversos indicadores surgem - como a participação da empresa no mercado (*market-share*), capacidade da empresa de converter insumos em produto, o aperfeiçoamento constante da cadeia produtiva - envolvendo fluxos *ex-ante* e *ex-post*, num quadro em que se vai definindo a posição competitiva das empresas. O trabalho discute, a importância do aperfeiçoamento desse conjunto de fatores, que pode ser determinante para a empresa empreender, formular e desenvolver estratégias concorrenciais, que lhe permitam, ampliar ou conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado.

**Palavras-chaves:** Competitividade, estratégias e cooperação institucional.

## ABSTRACT

The studies about competitiveness present several concept slopes being the most usual that called to the technical efficiency and alocativa of companies and products, considering the competitiveness as the aggregation of those resources. Since then several indicators they appear as the participation of the company in the market (*market-share*), capacity of the company to convert inputs in product, the constant improvement of the productive chain, involving flows former-before and former-post, in a picture in that she are going defining the competitive position of the companies. The work discusses, the importance of the improvement of that group of factors, that it can be decisive for the company to undertake, to formulate and to develop strategies concorrenciais to allow him/her, to enlarge or to conserve in a durable way a maintainable position in the market.

**Words - key:** Competitiveness, strategies concorrenciais and institutional cooperation.

## 1 INTRODUÇÃO

O fortalecimento dos empreendimentos depende em boa medida, da disponibilidade de se correr riscos. O empreendedor é, por natureza, um desbravador a enfrentar constantes desafios e a decisão de se investir nutre permanentemente a valorização de ideias, estudadas com discernimento racional e bem calculadas. A competitividade é a bandeira a ser perseguida pelo empreendedor, estando atento para aprender sempre mais, reunindo ganhos de informações, experiência e aprimorando o senso criativo, como uma das mais fortes armas para o processo de tomada de decisão. Na caminhada da busca do sucesso, o empreendedor descobre que a cooperação pode ser fator importante, na formação da capacidade competitiva, com valioso apoio estratégico, na criação de redes de relações e do fortalecimento do inter-relacionamento entre as empresas. A formação competitiva pode se dar pela colaboração de inimagináveis atores, ao lado de instituições que têm em seu foco de atuação, na alavancagem da promoção de novos negócios para o sucesso (CORREIA, 2018). Nesse conjunto de fatores interligados, estão as condições postas, as adversidades naturais, os ambientes hostis diversos, as incertezas de política econômica interna e externa, o desafio da boa gestão para resultados, as dificuldades de alinhar o diálogo e os objetivos ao cumprimento das metas. A competitividade requer, em maior ou menor grau, um gerenciamento criativo e disciplinado, que permita levar seu empreendimento a novos patamares tornando-o um negócio rentável. 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, além desta introdução: os procedimentos metodológicos; a dinâmica concorrencial; as dimensões da concorrência; a impossibilidade do cálculo probabilístico mediante incertezas; o ambiente econômico e concorrencial; o sistema empresarial e a busca de melhoria competitiva; e, na última seção apresentam-se as considerações finais com breves indicações de sugestões.

## 2- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Atualmente, os estudos sobre competitividade empresarial, vêm com frequência destacando as experiências das inter-relações de empresas, instituições e governo, com vistas a investigarem os ganhos advindos das economias internas e externas. Estas podem ser geradas, por força de proximidade territorial entre agentes e as ações que estes desenvolvem na busca de sua geração de competências. Este trabalho apresenta, por meio de pesquisa bibliográfica, as discussões e inter-relações de cooperação de agentes que tendem a gerar ganhos de competição para as empresas, agindo em cooperação, ou isoladamente. Utilizando-se de pesquisa bibliográfica, verifica-se importantes pensadores desta área de competitividade, discute-se as principais relevâncias deste assunto.

As pesquisas, amparadas em recortes de empresas individuais, ou regionais, com vistas a identificar aspectos competitivos locais e regionais, têm-se utilizado, em grande medida, de terminologias diversas, como: a dimensão da concorrência; os processos de investimentos empresariais e governamentais para alavancagem da competitividade; o problema das incertezas econômicas para

que o planejamento dos diversos ciclos empresariais se processem; por fim dá-se foco no sistema empresarial para sua melhoria competitiva, com base em suas trajetórias de experiências recentes. Estes assuntos são discutidos a luz, de diversos autores, da teoria empresarial e dos aspectos da dinâmica econômica e das incertezas econômicas recentes.

### **3 – CONCEITOS TEÓRICOS DA DINÂMICA CONCORRENCIAL**

O que é concorrência? Pode ser entendida como o processo de defrontação de capitais e firmas. Existe o caráter social: o objetivo do processo de produção é a valorização da riqueza. A Socialização do Capital busca a socialização produtiva da mercadoria que constrói valor a partir da produção dessas mercadorias. Nesses termos, o preço é igual à expressão monetária de valor. O trabalho cria valor, expresso monetariamente em “valor de uso”. O fruto do trabalho assume caráter social no mercado, torna-se a expressão maior, objetivo maior na dinâmica capitalista (produzir valor e buscar valor maior).

Se uma empresa investe 100 e colhe 110, entre 100 e 110 entra a concorrência. O objetivo maior é buscar valor acrescido, sendo que esse valor acrescido se materializa no mercado, daí a importância da concorrência. A mercadoria deve ter validação social, a questão é a seleção. Como se manifesta pela concorrência como processo, movimento, continuidade, permanente mudança e evolução. Daí, dizer-se que toda firma que pára em organização administrativa, P&D - Pesquisa e Desenvolvimento, - vai ficando para trás (CORREIA, 2018).

Na Produção, o mercado define estratégias, os capitais são diferentes em tamanho, extensão e processo produtivo. Todos buscam dinheiro – rendimentos - e adotam estratégias diferenciadas para se manterem vivos na dinâmica do constante movimento concorrencial. Ofertantes e demandadores nunca estão satisfeitos, deparam-se constantemente com diferentes estruturas de mercado. Cada firma atua numa extensão desse mercado, ninguém é grande o suficiente para dominá-lo por completo pode ser que duas ou três firmas o dominem. Entre esses, existem os diversos mercados, sendo os dois mais importantes: i) Mercado Concorrencial e; ii) Mercado de Monopólio.

A concorrência pode ser a arte de a firma entender os caminhos do mercado e seus concorrentes, e de montar estratégias, de manter-se viva nele e ampliar sua margem de domínio. Ocorre que, em meio à diferenciação das firmas, cada uma busca ser diferente da outra em sua forma de atuação, o que é importante para os processos concorrenciais, num movimento de capitais, valor acrescido e acúmulo de riqueza (FARINA, AZEVEDO & SAES, 1997; PORTER, 1999; BRITO, 2004). Quanto à atuação, via preços distintos, requerem-se lógicas diferentes. A Teoria Econômica mostra forma de entendimentos distintos, neoclássica e concorrência perfeita. Por meio de uma: i) perfeita mobilidade de recursos; ii) onde ninguém é grande o suficiente para estabelecer preço. Surge o preço limite e barreira à entrada em uma visão crítica para Marx e para Schumpeter.

Em Marx, a concorrência é o elemento importante. Concorrência: diferenciação de capitais, seleção de rentabilidade dentro de uma lógica de ação em diferentes processos

produtivos. Produzir mais em menos tempo - em três horas o trabalhador produz para pagar seu salário, no restante do tempo gera-se a mais-valia relativa e absoluta. A transferência de mais-valia em capitais tende a buscar cada vez mais capital acrescido. 100 □ 110 □ 112 □ 118 □ 122... A rentabilidade do processo produtivo está se ampliando; diferentes produtores estão no processo e quem não faz isso morre ao longo do processo, ou tem sua condição competitiva reduzida. Essa é a forma de reprodução do capital descrita em Marx (TAVARES, 1999).

Em Schumpeter: a inovação, explica a diferença entre empresários: Novos produtos, novos mercados, novas matérias-primas, a decisão de investimentos, vem dos empresários. Esse processo tem, no empresário, o elemento condutor diferente entre seus pares, isto é, aquele empresário que introduz o novo, o diferente. Faz sua empresa diferente das demais, gerando-se lucros extraordinários que são iguais à mais-valia (MASTROSTEFANO E PIANTA, 2004; BRITO, 2004).

O processo concorrencial é fundamentado na diferença entre os produtores; as empresas buscam a diferenciação ou igualação. Há concorrência de diferentes capitais que lutam para se transformarem os mais próximos da igualdade a fim de se aproximarem dos que estão na fronteira dos rendimentos, onde cada setor tem seu padrão de concorrência setorial. Um tratamento sobre a mobilidade dos capitais permite a estes penetrarem em diferentes áreas de atuação, como Holdings que disseminam sua atuação em diferentes setores enfrentando as barreiras concorrenciais.

As barreiras à entrada mais significativas

concentram-se em: preço, elementos institucionais; fatores econômicos como escassez de capitais e fatores de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). As barreiras à mobilidade empresarial se concentram em: competência; capacitação técnica; recursos; limites internos que impossibilitam tratar subprodutos de seu setor. Isso impõe uma dinâmica fantástica para - quem está atrasado - se aproximar da fronteira concorrencial e quem está distante firmar-se mais ainda (BRITO e VASCONCELOS, 2004).

A diferenciação exige uma renovação constante, exige permanentemente o ajuste de requisitos. A competência se cria com caráter dinâmico, induz a buscar elementos de cumulatividade de ganhos com constante diferenciação. Ex.: A Herring em seus 120 anos de existência, gera oportunidades de ganhos. As portas se abrem com um conjunto de competência acumulada. Geram-se oportunidades de negócios e algumas empresas utilizam-se de estratégias diferenciadas (CAVALCANTI, 2001).

A apropriabilidade dos ganhos econômicos torna-os mais próximos do controlador, em um sistema de distribuição nacional, isso renova a diversificação com capitais seletivos. A concorrência não exclui a cooperação na medida em que se concentra na cooperação dos atores presentes em cada setor; os projetos mostram: processos conjuntos e alianças tecnológicas até determinado ponto onde conjuntamente as empresas, podem gerar novos produtos e conhecimentos. As empresas procuram os centros tecnológicos para usar o laboratório; o mesmo técnico que avalia o produto de uma, avalia o da outra empresa, em muitos casos a cooperação vai até o ponto onde todos poderão ganhar na

geração de novos produtos e serviços (NEGRI et al., 2005).

#### **4 – A DIMENSÃO DA CONCORRÊNCIA**

A dimensão da concorrência, quanto a vantagens de custo, valoriza os seguintes pressupostos básicos: economia de escala; economia de espaço; capitais derivados da firma; patente e licenciamento da firma; relações com fornecedores; relações com a mão-de-obra; organização da produção; eficiência administrativa e capacitação. As vantagens, quanto à diferenciação de produto, se estendem à: especificação dos produtos; desempenho ou confiabilidade; durabilidade; ergonomia e design; estética; linhas de produto; imagem e marca; forma de comercialização; assistência técnica e suporte ao usuário; financiamento aos usuários; relação com os usuários. Os capitais renovam sua competência (RECKZIEGEL, et al, 2016).

A disputa por posição ainda se estende à economia de escala, a fim de se reduzir o custo médio em relação ao concorrente; à economia de escopo, onde uma linha de produção atende a diferentes produtos no mesmo dia com pequenos lotes específicos que poderão ser mudados ao longo de diferentes dias de um mês. A capacidade de financiamento: o custo financeiro faz a diferença; empresas com capacidade de financiamento têm vantagem concorrencial, por ex: banco do grupo. Patente: São as propriedades do processo produtivo que pode indicar suas limitações, porque os produtos podem ter um curto ciclo de vida.

Para as relações com fornecedores: menos custos e mais confiança, mais vantagens com muitos fornecedores e com poucos

fornecedores. Em relação a mão-de-obra: pode-se automatizar, investir na eficiência técnica da mão-de-obra para vê-la como potencialidade e obter dela sucessivos saltos de produção. Na organização da produção: Com técnicas modernas, a economia administrativa interliga os setores para a rapidez no processo decisório. A capacidade da firma se mede pela rapidez de resposta que ela dá no ambiente econômico em constante mudança. Para diferentes produtos: tornam-se importantes as especificações para atender as diferentes faixas de mercado com maior valor agregado de nichos e sub-nichos, como na indústria de carnes, frango e suínos. Em relação ao desempenho ou confiança: A confiabilidade na prestação de serviços, com durabilidade onde a sociedade vive pelo valor de troca, quanto maior o horizonte temporal considerado, menor o valor de troca da mercadoria com redução do ciclo de vida do produto (KUPFER, 1996; FERRAZ et al., 1997). Em Ergonomia: este é o elemento que faz a diferença em design e na capacidade de inovação do produto. O mais indicado é a firma fazer do nome uma forma de inovar e criar mais valor ao produto, onde a mercadoria deve possuir um conjunto que responda a racionalidade do consumidor. A assistência técnica e o financiamento devem ter uma forte relação com o usuário importante para concorrência (PHILIPS, 1998).

#### **5 – O PROCESSO DECISÓRIO**

##### **EMPRESARIAL E GOVERNAMENTAL**

Em relação as decisões de consumo e decisões de investimento: O processo empresarial, se move pelo gasto, a demanda do processo decorre do movimento de se gastar. Decisões de consumo □ renda;

decisões de investimento □ máquinas & equipamentos. Leva-se em consideração a “busca de lucro”, sem lucro dificilmente a empresa sobreviverá em longo prazo: pode-se passar por uma paralisia do processo decisório; estaciona-se a atividade econômica, dependendo do nível de incerteza em determinado período da atividade econômica. As decisões de investimento das décadas pós 2010, foram demasiadamente pífias, não para os investimentos de aplicações financeiras, onde essas são simplesmente mutações patrimoniais. Para o desenvolvimento econômico, o mais importante são investimentos do tipo ampliação e transformação da capacidade de produzir das empresas, aliada com expansão de renda e consumo (BRITO e VASCONCELOS, 2004 e RECKZIEGEL, et al, 2016).

É necessário reduzir as disparidades sociais existentes e deve haver uma orientação social para acelerar o processo de inclusão. Em torno desses pontos há significativo consenso. O desacordo pode estar em como fazer isso. Aqui, cabe destacar que a taxa média de crescimento do Brasil nos últimos 25 anos foi de 2,1%, para uma taxa de crescimento demográfica de 1,6% ao ano, nesse ritmo para dobrarmos a renda per capita necessitaremos de um século. Vendo por esse ângulo, estamos estagnados (CORREIA, 2018).

Outro importante fator é a questão do curto prazo. É a falta de visão e expectativa de longo prazo, há carência de uma visão estratégica. Aparentemente, o Brasil não está bem, porque estamos com a inflação em alta, cerca de 12%, para os últimos 12 meses, ainda à custa de altíssimas taxas de juros,

comprometendo o desenvolvimento de novos investimentos e, a todo custo, controlando o consumo. A dívida pública é alta e vai continuar por muito tempo, porque a taxa de juros alimenta a dívida e reduz o crescimento econômico. Aqui pode estar a armadilha da estagnação. Inflação alta, com elevados juros e alta dívida pública o que exige significativos superávits primários minando a capacidade de investimentos macroeconômicos, enquanto as exportações, de alta e média tecnologias, encontram dificuldades em adentrarem em mercados exigentes, em função de reduzidos investimentos em ciência e tecnologias, com desemprego nesses setores, embora o Real tenha sofrido importante desvalorização (CORREIA, 2018). A queda do risco país pode ser muito importante aos investidores internacionais, um sinal verde à capacidade competitiva nacional. Quanto à questão distributiva, porém, o que pode valer são as modificações de cunho estrutural, necessárias para o crescimento de longo prazo, como ajuste dos desequilíbrios cambial monetário e fiscal, com reformas que vão garantir um horizonte de expectativas positivas de investimentos em longo prazo.

No campo interno da empresa, as decisões tomadas visualizando um futuro devem respeitar os elementos que fazem parte do padrão de concorrência do setor: preço, diversificação etc. As decisões sobre um futuro incerto, podem visar um futuro que abarca diferentes objetivos, além do lucro que é a última instância da decisão e pode priorizar o crescimento da renda e de ativos empresariais. Nada, porém, está em garantia, no processo econômico empresarial; a incerteza faz parte do processo decisório e

concorrencial. A todo momento, as empresas estão tomando decisões de custo e de investimento (TIROLE, 1998; CAVALCANTI, 2001; RESENDE e BOFF, 2002 e NEGRI et al., 2005).

## **6 IMPOSSIBILIDADE DO CÁLCULO PROBABILÍSTICO**

Há uma complexidade no contexto do processo decisório, a racionalidade perfeita inexistente nada se garante neste sentido. O processo concorrencial impõe determinadas condicionantes ao se tomar uma decisão: “utilitarismo do consumidor” □ visão utilitarista, o consumidor não é soberano em suas decisões. “Maximizadora de lucro” □ visão neoclássica, incapacidade de conhecimento do futuro. As decisões ocorrem num mercado de incerteza, tem que comprar, investir, aprimorar a mão-de-obra etc.

Existe, a informação incompleta e informação imperfeita, onde as pessoas tomam decisões em função de elementos que fazem parte da subjetividade. A incerteza faz parte do processo decisório no mundo em movimento. Existem, acontecimentos futuros não previstos que mudam do dia para a noite. A capacidade da firma deve buscar consolidar um modelo de gestão que lhe permita ampla flexibilidade diante das incertezas setoriais, construindo elementos que contribuam para que o processo decisório tenha magnitude e consistência (TIROLE, 1998 e NEGRI, et al, 2005).

O mundo é incerto, porque se busca ver o presente baseado em cenários, esquecendo-se do passado. Alguns elementos importantes são amparados em procedimentos rotineiros como: busca tecnológica e coerência produtiva. Como a diversificação, a

diferenciação de produtos caminha em cima de um paradigma que lhe dá a oportunidade de avançar por meio de uma base tecnológica coerente, o que lhe permite ter mais firmeza no processo decisório. As rotinas são convenções, que dão mais estabilidade reduzindo chances de erro que lhes pode custar posições no mercado.

## **7 O AMBIENTE ECONÔMICO E CONCORRENCIAL**

Até que ponto, o ambiente econômico tem importância no espaço da concorrência? As firmas vão concorrer obedecendo ao padrão de concorrência de seu setor, expresso em preço, diferenciação, assistência às vendas e distribuição. Há um conjunto de práticas que pode estar próximo, distante ou diferente do padrão setorial. Esse padrão faz com que a empresa esteja situada em determinada estrutura de mercado concorrencial ou oligopólio, influenciada pelo ambiente macroeconômico, como: aumento da taxa de juros, redução das importações, aumento das exportações, redução da quantidade demandada, levando-a a tomar diferentes estratégias, como nesses dois períodos da economia brasileira citados a seguir: Entre 1994 e 1998: reduzem-se as exportações, reduz-se a quantidade demandada de produtos exportáveis, os têxteis desativam seus escritórios no exterior. Entre 1998 e 1999: aumentam-se as exportações, aumenta a quantidade demandada, reabrem-se os escritórios no exterior. O mesmo, atualmente, está ocorrendo com a carne bovina e de frango. Nesse caso mexe com elementos do padrão de concorrência do setor.

Outros importantes pontos compõem-se do “elemento Institucional”: no caso do

MERCOSUL, considerando-se determinados setores, pode haver redução nas tarifas porque nos outros blocos os países compram uns dos outros e não permitem que o Brasil, ou qualquer outro país deste bloco, faça parte daquele mercado. O “elemento cultural e político”: se aumenta a distribuição de renda, pode aumentar o consumo, impactando na diferenciação das empresas inseridas em determinados setores, principalmente alimentício. “Espaço da empresa”: a empresa passa a ofertar seus produtos em diferentes feiras, a novos clientes, aproveitando-se de nichos de mercado, fruto de uma alteração do quadro econômico global. “Ambiente das inovações”: um movimento em que os diversos setores são afetados por outros de maior poder inovativos, ou por produtos substitutos (KUPFER, 1996 E TIROLE, 1998).

## 8 COMPETITIVIDADE E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

É a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar, ou conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. A competitividade está relacionada ao padrão de concorrência do setor. As estratégias serão feitas considerando o padrão setorial, visando aumentar a sua capacidade competitiva por meio de: Estratégia □□ Padrão de concorrência □□ Capacidade competitiva □ Caráter dinâmico (TIROLE, 1998 e NEGRI, et al, 2005).

A “Capacitação”: visa criar condições para formular estratégias que estejam inserida no padrão de concorrência. Impor ações ativas para atuação no mercado concorrencial. Qualquer análise de competitividade deve levar em consideração o padrão de

concorrência do setor. Não somente em termos de desempenho, mas, sobretudo as condições a que se chega ao desempenho são iguais à capacitação. As condições têm que ser criadas, deve-se considerar o setor, sua estrutura setorial, o caráter sistêmico (custo Brasil), mudanças no câmbio, elevação de impostos, novas leis, normas e regras, mexe-se nos custos, melhora-se os transportes e as condições de logística (PORTER, 1999 e BRITO e VASCONCELOS, 2004).

A empresa está presente por meio da: □ Inovação □ Gestão □ Planejamento permanentemente. Importante observar que cada vantagem competitiva da firma apresenta uma questão temporal: pode-se ser competitivo hoje e, não, amanhã. Cada vantagem competitiva abre novas oportunidades. Isto não é condição necessária e suficiente, não se deve esquecer dos fatores sistêmicos. Antes dos anos 90, as exportações tinham competitividade pela desvalorização da moeda, salário baixo e subsídio ao exportador. Era a competitividade “espúria”, ilusória e não por competência. Para o país não entrar em falência, as empresas devem criar capacitações (CORREIA, 2018).

## 9 O SISTEMA EMPRESARIAL E A MELHORIA COMPETITIVA

A administração empresarial se move ancorada num conjunto de conhecimentos variáveis como da matemática, da filosofia, da psicologia, da economia, da contabilidade, biologia, da física, entre outras, por meio do conceito de sistemas. Dentro desse conjunto, a evolução é constante e nunca para. A empresa, envolta em uma organização,

empresarial compõe fortemente um sistema que envolve um amplo leque de conhecimentos. Logo, o administrador é o indivíduo que está amplamente antenado num grande conjunto de variáveis; e, que para desenvolver a empresa e avançar no mercado competitivo precisa conseguir aglutinar de forma satisfatória todas essas variáveis, onde a empresa é o núcleo real do sistema (CORREIA, 2018).

O sistema empresarial está fortemente conectado em entrada, processo e saída de produtos, da forma mais eficiente que conseguir avançar em cada campo de sistema. Maior qualidade, maior rapidez, reduzido custo de retrabalho, com zero acidentes e, com a satisfação do cliente final, é o grande pulo do gato na articulação da administração de um sistema real. A organização está presente dentro daquele sistema orgânico e complexo - composto por pessoas - e o grande desafio do empresário é fazer com que esse sistema possa rodar de forma satisfatória a cada dia e melhor em cada ciclo (BRITO e VASCONCELOS, 2004; RECKZIEGEL, et al, 2016).

Como aprendemos com a experiência do passado, tomamo-la como ponto de partida dos ciclos passados para planejar o presente e replanejar o futuro. A metodologia para isso depende de gestor para gestor, de seu histórico de experiência, seu posicionamento diante do mercado, das fases que o mercado atravessa; a experiência, porém, é o grande balizador que influenciará a forma com que o sistema será gerenciado no ambiente onde a empresa está inserida. Embora a maioria das empresas seja de alcance local e/ou regional, impactos que acontecem em nível nacional - macroeconômico - e internacional tende a

afetar-lhes neste ambiente local; fortes influências que viajam pelo mercado mexem com a concorrência local e diferenciam as empresas umas das outras em seu padrão competitivo. O gestor, então, precisa se adequar a esse ambiente, envolto num grande sistema para sobreviver no mercado e permanecer competitivo (BAUMOL, et al 1982; BRITTO, 2002).

O sistema é fortemente sinérgico e soluções que ocorrem no exterior e ao nível macroeconômico - intempéries, crise e bolhas macroeconômicas e políticas - podem abalar o sistema local/regional e influenciar sobremaneira na organização e atividade das empresas. Os sistemas de um grande número de empresas envoltas em associações organizacionais de apoio trabalham lado a lado para reduzir a influência negativa dos abalos que afligem o sistema. Toda empresa, contudo, é um sistema que nasceu de um planejamento, viajando pelas mentes criativas de um ou de diversos empreendedores, foi avançando até ganhar tamanho macroeconômico. Por isso, dizemos que os empreendimentos que compõem os sistemas, um dia nasceram do sonho de um empreendedor ou de uma equipe empreendedora. Com planejamento ao longo do tempo e experiência adquirida foi-se remodelando a organização, como um sistema menor dentro de um grande sistema, com o objetivo de ganhar competitividade e satisfatoriamente sobreviver dentro do mercado macroeconômico.

Na organização empresarial, o pequeno ou grande sistema cresce aceleradamente se aquela ideia de negócio alcança o sucesso no mercado onde está competindo. Para isso, a empresa precisa estar sempre em busca de

vencer suas metas, planejar, produzir com qualidade e investir na divulgação de seus produtos, treinar seus funcionários, estar sempre aberta a novas inovações. É um grande conjunto de obrigações que a empresa precisa bem cumprir, para satisfazer seus clientes e romper barreiras dentro do mercado competitivo. A empresa deve estar sempre aberta a coisas novas, sempre aprendendo mais, planejando, avaliando e replanejando novos ciclos (WILLIAMSON, 1989; BRITO e VASCONCELOS, 2004).

A empresa busca entregar para o mercado o que o mercado dela espera, produtos com qualidade cada vez superior e essa organização empresarial também pode juntar-se com outras que ao longo dos tempos se reestruturaram, cresceram e agora podem juntar-se e, administrativamente, tomar a frente de outras organizações: são as fusões empresariais. Aqui, as empresas se juntam cada uma com seu sistema particular, dando origem a um sistema maior e, juntas, unem forças para enfrentar grandes mercados competitivos (BRITO e VASCONCELOS, 2004).

A empresa, como uma organização, vai-se fortalecendo cada vez mais, planejando, juntando novas energias, formando equipes e dirigindo-as, trocando peças neste e naquele departamento, substituindo estruturas e tecnologias antigas por novas, adaptando o antigo ao novo. Sempre, todavia, visando ampliar seu leque de atuação e de fortalecer o seu sistema empresarial dentro do seu tamanho ideal e de acordo com as exigências do mercado competitivo.

Então para se obter sucesso no mercado competitivo a empresa precisa ir além de satisfazer os seus clientes, precisa se

antecipar às necessidades dos clientes, pode até criar novas necessidades de consumo; quando faz isso, ela está à frente dos seus concorrentes. Ao lado disso, a empresa tem que conviver com clientes, concorrentes e com fornecedores e valorizar uma atmosfera positiva e cooperativa entre seus funcionários e departamentos. A empresa precisa de muitos colaboradores internos, externos e, ela mesma, manter-se coesa e fiel em seus propósitos (SCHMITZ, 1995; MANDELLI, 2006).

Muitas conquistas e oportunidades chegam até a empresa por meio de parcerias, podem até ser parcerias com os próprios concorrentes, com as associações locais, regionais e com governo, por meio de seus órgãos reguladores. Existe um amplo leque de atores que circulam ao lado da empresa com os quais elas precisam bem se relacionar porque desses relacionamentos podem sair grandes frutos positivos em favor dela. Na outra ponta, a empresa não pode se esquecer de que o cliente é o ator principal, tudo precisa estar funcionando em perfeita sincronia, para que o cliente seja satisfatoriamente atendido tendo superado suas expectativas.

## **10 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A formação da capacidade competitiva, que impulsiona uma empresa, uma região e um país, nasce do processo de disponibilidade de se alavancar novos empreendimentos. Em larga medida, está amparada em aspirações pessoais, do desejo de se ter o próprio negócio e da mentalidade de se pensar grande como patrão. Parte-se de experiências acumuladas, como um poderoso diferencial de vantagem competitiva, utilizando-se de uma rede de contatos já amadurecida.

O novo empreendimento pode ser um negócio em desenvolvimento, navegar primeiro em mares conhecidos, pode permitir uma visão madura da realidade e oportunidades, com reações rápidas às adaptações necessárias. Um novo empreendedor pode utilizar-se de projetos conhecidos e abandonados, mas que em função de um novo ambiente definem maduras chances de sucesso. A adesão da firma a uma rede de empresas ou aglomeração industrial, onde ganhos de externalidades positiva possam ser utilizados como vantagem competitiva é altamente salutar ao fortalecimento e aprendizado das empresas. A terceirização, também pode ser um caminho a ser seguido, especialmente em segmentos de negócios onde já se tem experiência acumulada.

Pode-se, ainda, trabalhar por meio de um plano claro de negócios, que permita despertar a atenção de quem pode ajudar, quando não há possibilidades de levá-lo à frente com as próprias forças. As parcerias são necessárias e importantes ao processo competitivo, e geram as redes de relacionamentos individual ou coletiva. Aliada a esses principais fatores está a criatividade para enfrentar desafios, perseverar, confiar, acreditar em seu talento e idéias que podem permitir infinitos arranjos.

Por fim, preparar a equipe: treinar as pessoas, para que, além de estarem falando a mesma linguagem, compartilhem objetivos focados em resultados, com a disponibilidade de dedicação sem reservas. Pessoas dispostas a transformarem um bom projeto em um negócio de sucesso, construindo o fortalecimento dos mecanismos de edificação da competência para ganhos duradouros de concorrência.

## REFERÊNCIAS

- BAUMOL, W.; PANZAR, J.C.; WILLIG, R.D. Contestable markets and the theory of industry structure. New York: Harcourt, 1982.
- BRITTO, J.N.P. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HESENCLEVER, L.; (org.) Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil, RJ, Campus, 2002.
- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, p. 107-129, 2004.
- 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.
- FARINA, E. M. M. Q. ; AZEVEDO, P. F. & SAES, M. S. M. Competitividade: mercado, estado e organizações. São Paulo: Editora Singular. 1997.
- FERRAZ, J., & HAGUENAUER, L., & KUPFER, D., “Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria”. Rio de Janeiro, ed. Campus, 1997.
- WILLIAMSON, O. Transaction cost economics. In SCHMALENSEE, R. & WILLIG, R. (org.) Handbook of industrial organization. Amsterdã: North-Holland, pp. 135-82. 1989.
- KUPFER, David. Uma abordagem neoschumpeteriana da competitividade industrial. Ensaio da FEE, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p.

155-372, 1996.

MANDELLI, I. A. M.; CORREIA, P. C.; NICOLUCI, M. V.; NUNES, B. E. C.; Redes de empresas: a competitividade ampliada mediante relações de cooperação. RACRE – Revista de Administração, V. 6, N. 10. 2006.

MASTROSTEFANO, V. e PIANTA, M. The dynamics of innovation and its employment effects. an analysis of innovation surveys in european industries; 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.

PHILIPS, L. (ed). Applied industrial economics. Cambridge Un. Press, 1998.

PORTER, M.E. Competição – estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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.

RECKZIEGEL, V.; SILVA, D. da; CONTADOR, J. C. PREVISIBILIDADE DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: UM ESTUDO COM INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL. ConTexto - Contabilidade em Texto, Porto Alegre, v. 15, n. 31, 2016.

SCHMITZ, H. (1995) Collective Efficiency: Growth Path for Small-Scale Industry. Journal of Development Studies, 34, 529-566.

TAVARES, M. C. Acumulação de capital e industrialização no Brasil. Campinas: Ed. Unicamp, 3a. ed. 1999.

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