

# Organização industrial: Sistemas industriais de mpme's como estratégia para a formação de empreendimentos competitivos

## MISAEI VICTOR NICOLUCI

Mestre em Administração pela UNIMEP, Especialista em Marketing pela PUC/SP, Administrador. Professor do UNIPINHAL; METROCAMP e PUC – Campinas, Consultor Empresarial;  
E-mail: misaelvn@yahoo.com.br

## INÊS A. MASCÁRA MANDELLI

Doutoranda pela Unicamp; Mestra em Administração pela PUC-SP; Especialista em Contabilidade e Auditoria pela PUC- Campinas ; Administradora; Professora da PUC – Campinas;  
E-mail: ines.mascara@uol.com.br

## PAULO CRUZ CORREIA

Doutorando em Economia e Política Florestal pela UFPR; Mestre em Economia Industrial pela UFSC; Administrador e Economista; Professor da Universidade Estadual do Paraná – Campus Apucarana;  
E-mail: correiapc@yahoo.com.br

## WALTER TADAHIRO SHIMA

Doutor em Economia pela UFRJ; Mestre em Economia pela UFPR; Economista. Professor do Curso de Pós-graduação em Desenvolvimento Econômico da UFPR.  
E-mail: waltershima@ufpr.br

## 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-se 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-chave:** Competitividade, estratégias concorrenciais e cooperação institucional.

## ABSTRACT

The studies about competitiveness present several concept slopes being the most usual that one connected to the technical efficiency and alocative of the companies and products, considering the competitiveness as the aggregation of those resources. From that point several indicators appear such as the participation of the company in the market (*market-share*), capacity of the company to convert inputs in goods, the constant improvement of the productive chain, involving flows former-before and former-post, in a perspective that has being defining the competitive position of the companies. The work discusses the importance of the improvement of that group of factors that can be decisive for the company to undertake, formulate and develop competitive strategies. Those strategies can allow the companies to enlarge or to conserve in a durable way a maintainable position in the market.

**Key Words:** Competitiveness, competitive strategies and institutional cooperation.

## 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 idéias, 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 e experiência, 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 das empresas. A formação competitiva pode-se dar pela colaboração de inimagináveis atores, ao lado de instituições que têm seu foco de atuação, na alavancagem da promoção de novos negócios para o sucesso.

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: a dinâmica concorrencial; a impossibilidade do cálculo probabilístico mediante incertezas; o modelo estrutura, conduta,

desempenho (E, C, D); barreiras à entrada; teoria do mercado contestável (TMC); diversificação; abordagens organizacional e institucional da firma; a formação da competitividade mediante a formação de redes de empresas; os sistemas industriais de MPMEs como estratégias para a formação da eficiência coletiva e geração competitiva. Na última seção, apresentam-se as considerações finais com breves indicações de sugestões.

## 2 - 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 de sua produção. 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 se materializa no mercado, daí a importância da concorrência. A mercadoria deve ter validação social, a questão é a seleção, é satisfazer a preferência do consumidor, que se manifesta pela concorrência, implicando em movimento, permanente mudança e evolução. Implica dizer que toda firma que pára em organização administrativa, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), vai ficando para trás.

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

**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.**

mercado. Cada firma atua numa extensão desse mercado, ninguém é grande o suficiente para dominá-lo, pode ser que duas ou três firmas o dominem. Existem os diversos mercados, sendo dois os mais importantes: i) Mercado concorrencial; e, ii) Mercado de monopólio.

Nesse contexto, 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 busca pode ser diferente da outra em sua forma de atuação, e isso é importante para os processos concorrenciais, num movimento de capitais, valor acrescido e acúmulo de riqueza (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997).

Quanto à atuação, via preços distintos, requerem-se lógicas diferentes. A Teoria Econômica empresarial mostra formas de entendimentos distintos, neoclássica e concorrência perfeita, por meio de uma: i) perfeita mobilidade de recursos; e, ii) onde ninguém é grande o suficiente para estabelecer preço. Surge o preço limite e barreiras 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 valor acrescido. 100 110 112 118 122... A rentabilidade do processo produtivo está se ampliando; diferentes produtores estão no processo e quem não o faz, morre ao longo do processo, ou tem sua condição competitiva reduzida. Essa é a forma de reprodução do capital descrita em Marx. (TIROLE, 1998; TAVARES, 1999 e PORTER, 1999)

Em Schumpeter, a inovação explica a diferença entre empresários. Novos produtos, novos mercados, novas matérias-primas. 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.

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 no mais próximo 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 significativa concentram-se em: preço; elementos institucionais; fatores econômicos como escassez de capitais e fatores de P&D. 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. (MASTROSTEFANO e PIANTA, 2004; NEGRI et al., 2005).

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 Hering, em seus 115 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 (TIROLE, 1998; 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 aquela se concentra nesta; os projetos mostram: processos conjuntos e alianças

---

tecnológicas até determinado ponto. 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 aqui. (NEGRI et al., 2005)

## **2.1 - 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 do produto”, se estendem a: 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.

A briga por posição ainda se estende à economia de escala, a fim de se reduzir o custo médio em relação ao concorrente e à economia de escopo, quando uma linha de produção atende a diferentes produtos no mesmo dia com pequenos lotes específicos que poderão ser mudados ao longo do dia. São exemplos: 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); “Relações com fornecedores” (menos custos e mais confiança, mais vantagens com muitos fornecedores do que com poucos fornecedores); “Mão-de-obra” (pode automatizar, investir na eficiência técnica da mão-de-obra para vê-la como potencialidade e obter dela sucessivos saltos de produção); “Organização da produção” (com técnicas modernas, a economia administrativa interliga os setores para a rapidez no processo decisório).

de resposta que ela dá no ambiente econômico em mudança; “Diferentes produtos” (tornam-se importantes as especificações para atender às diferentes faixas de mercado com maior valor agregado de nichos e sub-nichos, como na indústria de carnes, de frangos e suínos); “Desempenho ou confiança” (a confiabilidade na prestação de serviços, com durabilidade, quando a sociedade vive pelo valor de troca, e é maior o horizonte temporal considerado, menor o valor de troca da mercadoria com redução do ciclo de vida do produto); “Ergonomia” (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, quando a mercadoria deve possuir um conjunto que responda à racionalidade do consumidor. A assistência técnica e o financiamento devem ter uma forte relação com o usuário, fator importante para concorrência. (KUPFER, 1996; FERRAZ et al., 1997; PHILIPS, 1998)

## **2.2 - PROCESSO DECISÓRIO EMPRESARIAL E GOVERNAMENTAL**

Na questão 'decisões de consumo e decisões de investimento', o Capitalismo se move pelo gasto, e a demanda do processo decorre do movimento de se gastar. Decisões de consumo implicam em renda; decisões de investimento implicam na aquisição de máquinas e equipamentos. Levando-se em consideração a “busca de lucro”: pode-se passar por uma paralisia do processo decisório e estaciona-se a atividade econômica, dependendo do nível de incerteza de determinado período de tempo. As decisões de investimentos da década de 80 e 90 foram demasiadamente pífias e continuam sendo - não o investimento em 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.

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 2,3%, 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. (TAVARES, 1999; CAVALCANTI, 2001)

Outro importante fator é a questão do “curtoprazismo”. É a falta de visão e expectativa de longo prazo, há carência de uma visão estratégica. Aparentemente, o Brasil está bem, porque estamos com a inflação sob controle, mas à custa de altíssimas taxas de juros, o que está comprometendo o desenvolvimento de novos investimentos. E, a todo custo, controlando o consumo. A dívida pública é alta e vai continuar por longo tempo, porque a taxa de juros alimenta a dívida. Aqui, pode estar a armadilha da estagnação: inflação sob controle, com elevados juros e alta dívida pública exigem significativos superávits primários minando a capacidade de investimentos macroeconômicos, enquanto as exportações mais refinadas de manufaturados estão encontrando dificuldades com a sobrevalorização do Real, com desemprego nesses setores.

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. (RESENDE e BOFF, 2002)

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 cial.

priorizar o crescimento da renda e de ativos empresariais. Nada, porém, está em garantia: a incerteza faz parte do processo decisório e concorrencial. A todo momento, as empresas estão tomando decisões de custo e de investimento.

### 3 - IMPOSSIBILIDADE DO CÁLCULO PROBABILÍSTICO

Há uma complexidade no contexto do processo decisório, onde a racionalidade perfeita inexistente e nada se garante nesse sentido. O processo concorrencial impõe determinadas condicionantes ao se tomar uma decisão. Vejamos, pois, quando o “utilitarismo do consumidor” imprime uma visão utilitarista, o consumidor não é soberano em suas decisões. Em relação ao fato de ser “Maximizadora de lucro” assume-se a visão neoclássica pela incapacidade de conhecimento do futuro. As decisões ocorrem num mercado de incerteza, quando se tem que comprar, investir, aprimorar a mão-de-obra etc.

Existem a informação incompleta e a 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. (TAVARES, 1999 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

**Aparentemente, o Brasil está bem, porque estamos com a inflação sob controle, mas a custa de altíssimas taxas de juros, o que está comprometendo o desenvolvimento de novos investimentos.**

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 podem custar posições no mercado.

### 3.1 - AMBIENTE ECONÔMICO

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 firma 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: a) entre 1994 e 1998: reduzem-se as exportações, reduz-se a quantidade demandada de produtos exportáveis, os têxteis desativam seus escritórios no exterior. b) entre 1998 e 2000: 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-se com elementos do padrão de concorrência do setor. (TIROLE, 1998; TAVARES, 1999)

Outros importantes pontos compõem-se de: “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 inovativo, ou por produtos substitutos. (KUPFER, 1996; TIROLE, 1998 e TAVARES, 1999)

### 3.2 - COMPETITIVIDADE

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: “estratégias” coladas ao “padrão de concorrência” e a “capacidade competitiva” impondo um “caráter dinâmico”.

A “Capacitação” visa criar condições para formular estratégias que estejam inseridas no padrão de concorrência e 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 transportes e as condições de logística.

A empresa está presente por meio da “inovação” colada a “gestão” inserida em permanente “planejamento”. 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 e isto não é condição necessária e suficiente, não se deve esquecer dos

**Cada vantagem competitiva abre novas oportunidades e isto não é condição necessária e suficiente, não se deve esquecer dos fatores sistêmicos.**

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. (KUPFER, 1996; NEGRI, et al, 2005)

#### 4 - MODELO: ESTRUTURA, CONDUTA, DESEMPENHO (E, C, D)

O desempenho das empresas depende da sua conduta, as quais 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; decisão de colocar os produtos no mercado.

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. É de sua natureza serem verticalizadas.

Outros elementos como: “Demanda” que considera a elasticidade - a maior ou a menor -, a sensibilidade do mercado e quantidades, os métodos de consumo existentes no mercado (como os produtos de inverno e de verão, como por exemplo, 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. (SCHERER, 1990; SUTTON, 1991 e

KUPFER, 1996)

#### 4.1 - ESTRUTURAS DE MERCADO

Nos esforços de sistematização de estrutura de mercado, a estrutura não é única, é diferenciada: há setores com barreiras à 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 e 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. Na política de preços: esta vai estar sempre olhando a possibilidade de aumentar os investimentos, o peso do investimento é característica marcante do setor.

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 investimentos. 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

**A dinâmica de investimento leva em conta a evolução do mercado, de forma planejada em cima da capacidade de absorção desse mercado.**

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, bem como os frigoríficos Sadia e Perdigão, 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”: caracterizam-se pela inexistência de economia técnica de escala; convivência com tecnologia equânime em padrão tecnológico comum entre as empresas; forte competição via preço, apesar de não se eliminar algum grau de diferenciação produtiva, onde o investimento não vai ocorrer com capacidade produtiva à frente da demanda é de acordo com o mercado à medida que este 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, as 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. (SCHERER, 1990; SUTTON, 1991 e NEGRI et al., 2005)

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).

## 5 - BARREIRAS À ENTRADA

Estão presentes as firmas estabelecidas e as firmas potencialmente entrantes. Desenvolveu-se no mercado 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 firmas 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 e, 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 firmas entrantes, uma mais próxima, outra mais longe do CMé mínimo e podem perder mais, ou 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 determinada firma tem capacidade de fazer (Ex: Kaiser e Coca-Cola); o caráter institucional como: patentes, franquias já estabelecidas são caráter limitativo, onde o conhecimento tácito, o que não é codificado, as habilidades de um trabalhador em relação a outro são diferentes.

## 5.1 - 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, desenvolve-se uma política de exclusão e eliminação. Deve-se considerar o tamanho do mercado e a parcela de participação da firma no mercado. Isso vai determinar a capacidade de novas firmas entrantes no mercado e 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 e 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. (SUTTON, 1991 e TIROLE, 1998)

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 essa prática. A prática de preço limite deve ser comparada por barreiras à entrada num certo período de tempo.

Deve-se construir as condições para a firma 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, e 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 ela seja comparada com elementos de barreiras à 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, vêm-se diferentes estratégias. Em tal 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. Esta formação se defronta no mercado concorrencial e pode, ou não, ser seguida por outros havendo uma complexidade no estabelecimento dos referidos preços. A política de formação de preços como instrumento regulatório pode ser usado como eficientes barreiras. (SCHERER, 1990; SUTTON, 1991; CAVALCANTI, 2001)

### 5.1.1 - DISCRIMINAÇÃO DE PREÇOS

A firma estabelece diferentes preços para um mesmo produto em diferentes mercados e busca aumentar seus rendimentos aumentando a atração de clientes. Nesse ponto, é importante a elasticidade da demanda do produto nos diferentes mercados, bem como as respostas dos consumidores às

diferentes quantidades, pois, com isso, a empresa vai construindo sua política discriminatória. (TAVARES, 1999 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; favorecer 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, levam cada firma a ter prática diferenciada na gestão de seus negócios.

## 6 - TEORIA DOS MERCADOS CONTESTÁVEIS (TMC)

A Contestabilidade é competir, despertar, lutar e concorrer. Essa teoria é um revigoramento superior da concorrência perfeita. Concorrência via estrutura de mercado, onde há modalidades de recursos. O produtor não é suficientemente grande para impor sua vontade e, nesse caso, quem quiser pode entrar e quem quiser pode sair. Há uma modalidade dos capitais em favor do aumento da concorrência, e esta eleva a contestabilidade, elemento importante para derrubar barreiras protecionistas do Estado. Pela concorrência, os preços caem e a qualidade aumenta; admite-se economia de escala e firmas com multiprodutos.

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, compra-se os aviões e entre. Não existem barreiras à entrada, (o Ministério da Aeronáutica não impede entrante); iii) Não existem custos de saída (*sum-coast*) custos irrecuperáveis; iv) Inexiste bloqueio econômico, é uma situação de mercado livre; v) Inexiste subsídio cruzado.

As firmas entram, contestam, competem e

desvantagens em termos de processos competitivos. Ex: mercado contestável? Mercado de Energia Elétrica: Geração, MME; Transmissão, redes do Estado; Distribuição, Comercialização, Estado e Parcerias Público Privadas; Regulação contratual, ANEEL; e, ? Consumidor final. (BAUMOL et al., 1982; SCHERER, 1990; SUTTON, 1991 e NEGRI et al., 2005)

### 6.1 - CRÍTICA A ESTE TEORIA

A principal crítica a respeito de firmas que já estão estabelecidas e se a firma vai contestar mercados, deve considerar: a marca, isto é, o ativo intangível que move a mente e os corações dos consumidores; existe um aprendizado em experiência acumulada cujo entrante pode não ter; facilidade à tecnologia, o acesso não é tão fácil como se pressupõe. Há setores de tecnologia madura, nesse caso de fácil acesso, em que há baixa apropriabilidade e a difusão é fácil, não se segura por muito tempo.

No caso de tecnologia nova, dificulta-se a aquisição por meio de patentes e questionam-se entrantes a entrar no segmento e contestar mercado. No caso de privatizações, 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 uma imperfeição maior de mercado. (SCHERER, 1990; SUTTON, 1991; TIROLE, 1998; TAVARES, 1999; CAVALCANTI, 2001 e NEGRI et al., 2005)

## 7 - DIVERSIFICAÇÃO

A firma, 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 firma”: um primeiro olhar sobre o caminhar histórico da firma, 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 e 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, as diferentes interações ocorrem 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 à 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 a jusante usando maior controle 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; TIROLE, 1998; MASTROSTEFANO e PIANTA, 2004; NEGRI et al., 2005)

## 8 - ABORDAGENS ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL DA FIRMA

A sociedade capitalista desenvolve instituições que podem ser ao nível macro como ao 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.

As instituições tendem a dar certa conformidade ao mundo de incertezas. Isso faz com que o agente tenha esse papel importante, no contexto onde são firmados contratos entre os autores. A sociedade capitalista é formada a partir de 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 diferentes 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. O processo de inovação e diversificação está fortemente presente nesse contexto.

Esses fatores estão colados à “Teoria do Custo de 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 deparar-se 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 os custos de transação que são *ex-ante e ex-post*, por meio de constante monitoramento, acompanhamento e até seu rompimento. Pode ser resolvido judicialmente e, nesse ponto, os contratos são importantes. Por outro lado, há a necessidade de uma estrutura de coordenação. Ex: De 10 a 12 firmas, 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. Isso possibilita inovações e organizações que se vão refletir nos contratos. As organizações criam capacitações, processo de aprendizado, aparato de alta-performance, refletindo num conjunto de competências para

administrar contratos. (WILLIAMSON, 1989; SUTTON, 1991; 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, evitam oportunizar uma situação de mercado e criam uma relação de confiança garantindo uma certa regularidade. Ex: Quando se dá um cheque pré-datado, assina-se um contrato, devem-se considerar elementos como: relações pessoais; história da própria firma; 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) Não se casam inovações com o mercado.

## 9 - A FIRMA ORGANIZADA EM REDES

Nesta seção, busca-se responder às seguintes questões: O que é rede de firma? E, qual o seu *modus-operandi*? Pode ser respondido como sendo a configuração da organização entre firmas, cujo objetivo é enfrentar os desafios no ambiente econômico, com firmas independentes e relação produtor/fornecedor. Isto ressalta uma dimensão social das firmas à medida que o trabalho assume caráter cooperativo e coletivo entre este conjunto de firmas, que produzem para a firma maior.

Esta nova visão é uma superação do mercado alastrado. Conflita com a microeconomia de mercado abstrato da oferta e demanda. Esta visão mostra o que pode ser feito, interagindo agentes para objetivos comuns. Esta questão vai exigir que o ambiente onde se realiza o fato exista uma organização. Este ambiente está sujeito a mudanças, e isto vai exigir dinamismo, pois uma vez formada a rede, pode não ser para sempre. Os agentes devem

acompanhar as mudanças econômicas.

Isso exige novos procedimentos que se expressam numa relação de paradigma técnico-econômico. São pequenas plantas, não se cogitam grandes linhas de montagens, tem-se diversificação produtiva, nova estrutura organizacional diferente de há dez ou quinze anos. E o processo é de descentralização, onde a responsabilidade do que antes se produzia internamente é passado para outros.

Produz-se uma multiplicidade de capacitações, cada fornecedor deste conjunto de firmas é competitivo naquilo que ele faz. Com isso, reforça-se a interdependência produtiva do processo que, em última instância, é uma agregação de diferentes competências produtivas. Há um padrão de formação de redes a ser configurado, que também é múltiplo porque tem diferentes arranjos. Como por exemplo, vê-se que a rede da Fiat é diferente da rede da Renault; a rede de complexos econômicos de Campinas/SP é diferente da dos automobilísticos. (TIROLE, 1998; BRITTO, 2002; NEGRI et al., 2005)

Em larga medida, o que pode levar as redes ao sucesso é: i) Interação das firmas: a relação tende a ser mais forte, porque exige maior confiança, onde é necessário conhecimento mercadológico e tecnológico com disposição para participar, aprender e ensinar. ii) Eficiência constante: o impacto do aprendizado na rede pode promover um salto na eficiência produtiva, onde a maioria é selecionada a partir de sua competência. Há uma seleção dos fornecedores e o objetivo final é a eficiência técnica e produtiva. iii) Coordenação: imagine-se um número de fornecedores de primeira e de segunda linhas, geralmente as empresas têm relação forte com primeiro fornecedor e isto exige um senso de coordenação. iv) Eficiência macro, *via P&D*: está na questão da tecnologia, e da apropriabilidade tecnológica com produtores e fornecedores desenvolvendo capacidade tecnológica a partir de uma parceria cooperativa, buscando-se implementar um processo competitivo inovativo onde a tecnologia é o oxigênio do mundo dos negócios. v) Dimensão temporal normativa: importante porque a firma vai criando uma

trajetória de relações, um conjunto de relações e normas de tentativa e erro que pode se tornar conflituosa; a variável temporal é o que importa. Em cima de uma trajetória do passado sobre o presente, é que se projeta o futuro e tomam-se decisões baseadas no fato temporal; a temporalidade e o aprendizado assumem papel importante. Os acertos reduzem a assimetria; a trajetória tecnológica aumenta a comunicação entre os agentes; o fluxo de comunicação é constante e não pode falhar implicando em perdas. vi) Aumento do grau de competência entre as partes: nesse caminhar, formam-se projetos de capacitação, cursos, treinamentos, feiras, congressos etc., à medida que vão se formando, no tempo, relações mais fortes reduzindo a relação de incerteza. vii) Sincronização da estratégia: há necessidades e estratégias, em conjunto, que se revisam com vistas ao futuro, quando ocorre numa sincronização entre os atores. (BRITTO, 2002; MASTROSTEFANO e PIANTA, 2004; NEGRI et al., 2005)

## 9.1 - ELEMENTOS MORFOLÓGICOS DOS ESTUDOS DE REDES

Quando se firma uma rede, formam-se pontos, as firmas são unidades de análises, objeto de estudo. Estes pontos vão indicar um padrão de agrupamento, uns mais intercalados, com maior densidade; outros, menos. Há exemplos de estudos de caso alemão, americano, italiano e norueguês.

Quanto à “posição das firmas”, esta é importante dentro da rede porque indica se é maior ou menor sua relação com os fornecedores. Tem-se uma estratificação na rede, como fornecedores de primeira linha e de segunda. As relações de natureza de cunho tecnológico, com as empresas de primeira linha são diferentes das de segunda; visitas de engenheiros da primeira linha são uma coisa; da segunda, significa algo diverso. Há certo tipo de relação com determinado fornecedor que não se faz com outro; as relações são diferentes.

Pode haver fornecedores de fornecedores; existem redes estruturadas e não estruturadas: o que comanda é o padrão tecnológico. A subcontratação é um tipo de relação de rede. Redes na forma organizacional agregam empresas independentes. Dentro da mesma indústria automobilística a rede

pode ter diferentes relações. Pode existir uma rede, que tem outras redes que lhes são fornecedoras, juntas somam condições sinérgicas para a inovação. (BRITTO, 2002; NEGRI et al., 2005)

## 9.2 - LIGAÇÕES QUE SE FORMAM A PARTIR DESSAS REDES

A aceleração contratual passa a ser o elemento importante no processo. Considerando pontos e ligações na rede há uma multiplicidade de situações, o que se pode afirmar é que não existe uma forma única de modelo. Os “fluxos e refluxos” geram um sistema de rede criando características próprias. Estes fluxos podem ser de informações técnicas, ou produtivas, tangíveis e intangíveis, tem-se um fluxo de entrega, fluxo de informações, tende-se a possuir uma estrutura que faz fluir este quadro.

Existem “limitações” em torno de um diferencial, definindo-se um limite da rede. Determinada atividade e setor podem ter interesse de soma só com fornecedores de primeira linha. O conhecimento no interior da rede pode ser imperfeito porque se trabalha com fluxo de informações que pode não ser perfeito quanto ao nível tecnológico, mercadológico e natureza da matéria-prima. E nesse campo tem-se conhecimento imperfeito.

A “adequação às transformações de ambiente econômico”, exige uma capacidade de ajuste. As firmas devem responder rapidamente às mudanças do ambiente econômico de forma coletiva. Está-se em rede quando há uma organicidade de processos conjuntos como: sinergia, desenvolvimento de produto, adoção de estratégia conjunta entre outros. Os “tipos de redes” vão desde descentralizadas, estruturadas, monocêntricas e policêntricas. A empresa pode

que tem diferentes fornecedores. (TIROLE, 1998; BRITTO, 2002; NEGRI et al., 2005)

## 9.3 - ELEMENTOS IMPORTANTES PARA O ESTUDO DE REDE

Os principais elementos para o estudo de rede se concentram em: i) Detalhamento da atividade econômica; ii) Descrição da cadeia produtiva; iii) Detalhamento da logística de funcionamento; iv) Características dos aspectos contratuais; v) Mapeamento das transações; (vi) Descrição dos fluxos de informação com montagem de códigos e procedimentos específicos daquela atividade. A cooperação em redes não é somente produtiva, mas também e, principalmente, tecnológica, onde quanto mais organizado o mercado maior o intercâmbio entre agentes.

**No estudo de rede, é importante observar o papel da “institucionalidade”, onde a sociedade avança junto, mais na cooperação que na concorrência, espelhadas nas instituições de apoio. Ao que parece, na concorrência, é importante que exista - para que a cooperação vá além de se configurar - a busca de dinamismo ao processo de inter-relacionamentos.**

No estudo de rede, é importante observar o papel da “institucionalidade”, onde a sociedade avança junto, mais na cooperação que na concorrência, espelhadas nas instituições de apoio. Ao que parece, na concorrência, é importante que exista - para que a cooperação vá além de se configurar - a busca de dinamismo ao processo de inter-relacionamentos. A “*diversificação de mercado*” ganha significância onde a firma estabelece fronteira na desverticalização. A empresa estabelece o que vai produzir internamente e o que vai buscar no mercado. Assim, aumenta-se a frequência nas transações; aumenta a interação para baixar custo; e, aumenta-se a interação para a necessidade de contratos. Ex.: O que os fornecedores da Sadia vão fazer com seus pintainhos, equipamentos e instalações se a Sadia não receber, industrializar e comercializar seus produtos?

Uma “hipótese básica” é a de que o estudo de redes exige uma coordenação, explicada pela teoria dos Custos de Transação, que coordena os contratos

e as relações mercantis entre produtor e fornecedor. A natureza tácita de relacionamentos intra-rede, inicialmente, tem uma fraca codificação; fortemente, está na prática do dia-a-dia e na habilidade de se fazer as coisas.

As redes de firmas seguem, em larga medida, os pressupostos indicados por Joseph Alois Schumpeter, onde ninguém é competente para fazer tudo; há de se agregar competências e, sozinho, não é possível realizar com competência máxima. É o conjunto de competência que possibilita a formação de estratégias vencedoras; estudando-se as rotinas e procedimentos, o custo do caminho errado, se tomado, pode ser menor. Geram-se competências por meio da formação de habilidades especiais. As decisões são tomadas conforme habilidades, informações dos procedimentos e rotinas codificadas. (TIROLE, 1998; BRITTO, 2002)

A codificação da rotina é importante para se formar um conjunto de competências que leva à especialização produtiva, necessária à diversificação de produtos e à inovação. A regularidade de se fazer as coisas dá excelência, com isto às firmas vão se internalizando, as rotinas nada mais são do que a história de conhecimento da firma. Muda-se o quadro estrutural, a firma deve ter capacidade de mudança e reestruturação, a fim de não ser levada ao extermínio.

Aprender fazer é vital no processo inovativo, envolve o processo social. No aprendizado coletivo, a aceleração do conhecimento é vital dentro da rede. Possibilita que todos venham trabalhar num patamar tecnológico ideal, ótimo para o máximo rendimento dos fatores de produção. Uma organização em redes significa uma forma de organização independente de firmas comuns, buscando forma de se adequar e se fortalecer mediante o ambiente concorrencial; exige uma ação coordenada com estruturada governança. A busca pela inovação deve ser constante porque a tecnologia pode modificar a

estrutura do mercado; quem tem tecnologia não dá para ninguém, na rede ela é coletiva, a tecnologia está presente no conjunto coletivo e no processo interativo. (MASTROSTEFANO e PIANTA, 2004; NEGRI et al., 2005)

#### 9.4 - ALTERAÇÃO DO PADRÃO TECNOLÓGICO PÓS-DÉCADA DE 70

As modificações do padrão tecnológico impuseram significativas mudanças na forma organizacional de reprodução do capital e impuseram novas formas de aprendizado e rotinas para o interior das firmas.

Há um novo formato organizacional, amparado nas seguintes questões: base

microeletrônica; desverticalização; diversificações produtivas, para cada estação, diferentes coleções são ofertadas; instituição organizacional; alteração no tamanho das plantas industriais; modificação na organização social, em especial do processo de produção; reconfiguração nas relações entre empresas de domínios distintos; intensificação de interdependência de atividades distintas de firma para rede de firmas; irradiação de decisões de produtos interdependentes; cooperação intra-firma e cooperação consistente entre firmas; complementaridade e especialização produtiva; exigências de competências necessárias; sistema com múltiplas competências; aprendizado acumulado e coletivo; redução da heterogeneidade entre firmas; competitividade constituída em amplo terreno. (BRITTO, 2002; NEGRI et al., 2005)

A empresa está na rede porque consegue ser competente e fazer produtos que vão fazer parte desse conjunto. Quanto menos heterogêneas, maiores tendem a ser suas condições para alcançar competitividade.

#### 10 - IMPORTÂNCIA DA FIRMA INTEGRADA A AGLOMERAÇÕES INDUSTRIAIS

É possível que a concentração e centralização do capital leve ao desaparecimento

**Aprender fazer é vital no processo inovativo, envolve o processo social. No aprendizado coletivo, a aceleração do conhecimento é vital dentro da rede.**

---

das MPME's (Micros, Pequenas e Médias Empresas)? Marshall, pioneiro nos estudos sobre pequenas empresas, indicou que estas teriam um ciclo de vida, cuja temporalidade levaria ao seu desaparecimento, porque a sucessão dos empresários não se conduziria com o mesmo vigor, e o tamanho ótimo deveria atingir certa escala de produção. Em Steindll, as pequenas empresas teriam um limite de crescimento em função da própria concorrência, porque não conseguiriam em longo prazo competir com as grandes.

Para Thomas Robinson, como o mercado é imperfeito, com monopólio e oligopólio, haveria uma tendência de destruição das pequenas empresas porque a concorrência seria desleal. Para Marx, a tendência da sociedade capitalista é diminuir o número de capitalistas, com a concentração de capitais; um número cada vez menor de empresas domina o mercado. Embora a economia possa tender a concentração e oligopólio, mesmo assim a presença, na economia, pela própria divisão do trabalho, as MPME's têm seu espaço. Como tratar, contudo, as MPME's em termos de entendimento de sua função na economia, dado que a trajetória de desaparecimento existe e elas não são homogêneas?

Pode ser necessário estudar a estruturação e organização das MPME's que atuam em diferentes mercados, que podem ser: organizadas; dependentes e independentes. Há uma grande heterogeneidade de MPME's, podem ser contratadas, ou não, podem trabalhar direto para grandes empresas, podem ser independentes sem subordinação. A dinâmica vai depender da estrutura de mercado em que elas estão inseridas. Um grande número delas atua no mercado competitivo, outras atuam de forma independente, mas que são de base dinâmica, cujo preço pode ser o diferencial. A quantidade não tem tanto fator positivo, as de base dinâmica são em geral de base tecnológica. Logo, esta natureza dinâmica dá um contexto importante no desenvolvimento das MPME's.

Essas MPME's podem ainda ser agrupadas em modelos comunitários. Que modelo e quais características? O modelo comunitário é um modelo para sobreviverem com diferencial, podem

produzir produtos de alto valor agregado. Não é de última relevância se a empresa é pequena ou média, se vai viver ou morrer e, sim, como alcançar vantagem competitiva. (TAVARES, 1999)

Este modelo é uma agregação de firmas em que existe uma organização coletiva de produção. Cria-se uma sinergia onde os ganhos são positivos, tem-se como base a indústria, vinculada a uma concentração geográfica e setorial. Habitualmente, chama-se de pólo industrial, aglomerados, arranjos produtivos locais (APLs) *clusters* (agrupamento), ou distritos industriais. O importante é compreender como eles criam sinergia para obter vantagem competitiva.

Normalmente, a busca competitiva se dá em função de um conjunto de fatores que pode ser: por meio da divisão do trabalho; especialização ao nível das firmas; insumos, em geral, próximos às empresas; máquinas e equipamentos ao nível geral das empresas e, prestação de serviços, tudo próximo, numa mesma área geográfica, ou ao nível do setor. É um conjunto associado à concentração geográfica e setorial. (KUPFER, 1996; RESENDE, e BOFF, 2002)

Pode-se respeitar uma determinada conformação histórica e cultural, à medida que elementos ligados à cultura facilitam a cooperação entre os agentes em busca da vantagem competitiva. O conjunto de firmas vai ter vantagens que dificilmente teriam se estivessem atuando isoladamente. Isto remete à capacidade de sobrevivência das MPME's, implica na existência do conceito de economias internas, baseadas na redução de custos e ampliação da capacidade de produção da firma e, economias externas, relacionadas ao conceito de externalidades positivas da indústria local, externamente a firma interage obtendo-se sinergia com as demais.

A Economia de Aglomeração se dá em larga medida pela redução do custo de transação entre as empresas. Como estão próximas, reduz-se o transporte e todo fator logístico *ex-ante* e *ex-post* pode ser facilitado. A economia de aglomeração está ligada à economia interna da aglomeração e, à economia externa, na esfera macroeconômica, competindo e se reconfigurando conforme o grau de

sua *eficiência coletiva*, onde não mais uma micro, pequena, ou média, mas um conjunto de MPME's consegue de forma coletiva obter vantagem a partir de uma forma organizativa em cooperação e obter vantagem competitiva, produzindo coletivamente de forma independente.

Essa busca, inicialmente, pode ser intencional, ou não, por força cultural, institucional, ou de planejamento, programas e projetos públicos. É difícil criar um *cluster* de cima para baixo, tradicionalmente não são criados. Normalmente, se obtém maiores sucessos consolidando-se de baixo para cima. As empresas não se interagem somente pela cultura histórica facilitadora, assumindo caráter de ocorrência incremental e não planejado, mas é a partir do fato de que a aglomeração, ou *cluster*, assume um corpo que passa a ser planejado.

Um distrito industrial é sempre um *cluster*, mas um *cluster* pode não ser um distrito industrial. A eficiência coletiva decorre de economia externa, economia de aglomeração e, da cooperação que pode ser impulsionada por fatores culturais e institucionais. As empresas cooperam e competem ao mesmo tempo, estes elementos servem para diferenciar aglomerados de *clusters* e distritos industriais. Importante é entender as densidades das relações que se formam, se são mais, ou menos, intensas, estudando as densidades das relações com sindicatos de produtores, SENAI, associação comercial, associação de exportação, federação, entre outras. Estas serão, mais, ou menos, eficientes com vistas a criar vantagens competitivas no mercado.

A eficiência coletiva se fortalece e se consolida mediante a divisão do trabalho entre as firmas, onde um conjunto de relações vai-se formando entre elas. Pode ser vertical, com fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços e, horizontal, onde diversas firmas concorrentes se unem para exportar, ou para comprar insumos. Vai-se tendo um adensamento no processo produtivo que resulta na eficiência e se capacita para expressão global. Têm-se como

**A eficiência coletiva se fortalece e se consolida mediante a divisão do trabalho entre as firmas, onde um conjunto de relações vai-se formando entre elas.**

coletiva. É no local, que se geram condições para se tornar global e que se capacita para expressão global. Têm-se como exemplos: calçados do Vale do Rio dos Sinos/RS e Campina Grande/PB; móveis de Ubá/MG e Araçatuba/PR; confecções de Itajaí/SC e Cianorte/PR; software de Campinas/SP e Joinville/SC.

O sentido da concentração está fundamentalmente ligado à criação de vantagens. Estas poderão ser de *estrada alta*, com alta produtividade; alta especialização e alto nível salarial. Ocorrem nos países desenvolvidos onde as concentrações de empresas têm essas características; ou de *estrada baixa*, nos países emergentes com baixa especialização, baixos salários e baixa produtividade. (NADVI, 1995; SCHMITZ, 1995; OECD, 1999)

O aspecto vulnerável do *cluster* se dá na medida em que este se concentra na produção específica de um produto, ou possui baixa apropriabilidade tecnológica com reduzida capacidade de inovação para diferenciação. Ainda, se for voltado só para exportação, pode enfrentar sérios entraves de protecionismo, ou intempéries de natureza diversa. De outro modo, as dificuldades não são diferentes das de empresas que estão fora do *cluster*, o dinamismo é ainda mais frenético porque é o nome da aglomeração, do *cluster*, ou do distrito industrial que está em jogo. Nesse particular, o ganho de eficiência é maior que a possibilidade posta de crise, a intensidade do ganho de eficiência permite a superação, obtida pela especialização.

É possível desenvolver estudos de avanços comparativos, entre os *clusters* existentes onde teríamos relações fortes, médias e fracas, porque não existe um padrão definido de *clusters*. (SCHMITZ, 1995; PORTER, 1999; NEGRI et al., 2005)

## 11 - CONCLUSÃO

A formação da capacidade competitiva, que impulsiona uma empresa, uma região e um país, nasce do processo de disponibilidade para se alavancar novos empreendimentos. Em larga

medida, está amparada em aspirações pessoais, do desejo de 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 positivas 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, 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 de concorrência.

**A formação da capacidade competitiva, que impulsiona uma empresa, uma região e um país, nasce do processo de disponibilidade para se alavancar novos empreendimentos.**

## 12 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

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

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. e 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.

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

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

NADVI, K. **Industrial clusters and networks: case studies of SME growth and innovation**. ONU, 1995.

NEGRI, J.; FREITAS, F.; COSTA, G.; SILVA, A. e ALVES, P. **Tipologia das Firms Integrantes da Indústria Brasileiras: (Não seria Indústria Brasileira?)** Procedimentos Metodológicos Utilizados no Projeto de Pesquisa;

---

Inovação, Padrões Tecnológicos e Desempenho das Firms Industriais Brasileiras; Brasília, 2005.

OECD. **Boosting innovation: the cluster approach.** Paris: OECD, 1999.

PHILIPS, L. **Applied industrial economics.** Cambridge: Un. Press, 1998.

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

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

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

SCHMITZ, H. (1995) “**Collective Efficiency: growth path for small-scale industry**”, In: The Journal of Development Studies, vol. 31, no. 4, p. 529-566.

SUTTON, J. **Sunk costs and market structure: price competition advertising and the evolution of concentration.** Cambridge, MA: MIT Press, 1991.

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

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

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