

Ativos Intangíveis: Mecanismos de Isolamento instrumentos de Sustentação da Vantagem Competitiva

José Luiz Dos Santos

Paulo Schmidt

José Mário Matsumura Gomes

Luciane Alves Fernandes

Paulo Roberto Pinheiro

Patrícia Ullmann Palermo

Nilson Perinazzo Machado

Resumo:

Tendo em vista a crescente necessidade de a empresa obter uma taxa de lucros maior do que aquela obtida normalmente em uma determinada indústria, e em consequência disso angariar uma vantagem competitiva, a fim de perpetuar a sua existência em um mercado cada vez mais competitivo. Contudo, tão importante quanto obtê-la, é a necessidade de sustentá-la. Nesse sentido, este artigo tem por objetivo demonstrar que a introdução de mecanismos de isolamento é imprescindível para sustentar as vantagens competitivas. Para atingir esse objetivo, inicialmente foram abordadas, ainda que brevemente, o conceito de vantagens competitivas e os principais aspectos relacionados a teoria da firma baseada nos recursos. Em um segundo momento é abordado o conceito de mecanismos de isolamento, bem como os seus principais tipos, isto é, os impedimentos à imitação e as vantagens do primeiro a se mover. Finalmente, são levantadas algumas conclusões.

Área temática: *Controladoria*

Ativos Intangíveis: Mecanismos de Isolamento instrumentos de Sustentação da Vantagem Competitiva

José Luiz dos Santos (UNIFIN – Faculdade São Francisco de Assis - Brasil) joseluiz@unifin.com.br

Paulo Schmidt (Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Brasil) pschmidt@ufrgs.br

José Mário Matsumura Gomes (UNIFIN – Faculdade São Francisco de Assis - Brasil)

josemario@unifin.com.br

Luciane Alves Fernandes (UNIFIN – Faculdade São Francisco de Assis - Brasil) lucianef@unifin.com.br

Paulo Roberto Pinheiro (UNIFIN – Faculdade São Francisco de Assis - Brasil) ppinheiro@unifin.com.br

Patrícia Ullmann Palermo (UNIFIN – Faculdade São Francisco de Assis - Brasil)

patipalermo@terra.com.br

Nilson Perinazzo Machado (UNIFIN – Faculdade São Francisco de Assis - Brasil)

perinazzo@unifin.com.br

Resumo

Tendo em vista a crescente necessidade de a empresa obter uma taxa de lucros maior do que aquela obtida normalmente em uma determinada indústria, e em consequência disso angariar uma vantagem competitiva, a fim de perpetuar a sua existência em um mercado cada vez mais competitivo. Contudo, tão importante quanto obtê-la, é a necessidade de sustentá-la. Nesse sentido, este artigo tem por objetivo demonstrar que a introdução de mecanismos de isolamento é imprescindível para sustentar as vantagens competitivas. Para atingir esse objetivo, inicialmente foram abordadas, ainda que brevemente, o conceito de vantagens competitivas e os principais aspectos relacionados a teoria da firma baseada nos recursos. Em um segundo momento é abordado o conceito de mecanismos de isolamento, bem como os seus principais tipos, isto é, os impedimentos à imitação e as vantagens do primeiro a se mover. Finalmente, são levantadas algumas conclusões.

Palavras-chave: vantagem competitiva; ativos intangíveis; mecanismos de isolamento.

Área Temática: Controladoria.

1. Introdução

Uma vantagem competitiva é definida, segundo Besanko et al (2004), como sendo a habilidade de uma empresa em obter uma alta *performance* na sua indústria, isto é, a capacidade de uma empresa angariar uma taxa de lucros mais alta do que a normal de uma determinada indústria. Consequentemente, para obter uma vantagem competitiva uma empresa deve criar mais valor do que os seus concorrentes.

A capacidade de criar um valor superior ao de seus concorrentes, por sua vez, depende do seu estoque de recursos, isto é, de seus ativos e fatores de produção específicos, a exemplo das patentes, da reputação da marca, da base instalada, de ativos humanos, e de suas capacitações particulares, isto é, atividades que ela desenvolve melhor do que seus concorrentes que se originam do uso desses recursos.

Todavia, segundo Barney (1991), recursos e capacitações por si só não asseguram que a empresa possa sustentar suas vantagens competitivas. Ela somente é sustentada quando ela persiste, a despeito dos esforços despendidos pelos concorrentes atuais e potenciais entrantes em duplicá-la ou neutralizá-la. Para que isso ocorra deverá existir uma persistente assimetria entre as empresas, isto é, devem possuir diferentes recursos e capacitações, e deve ser difícil

para uma empresa de baixa *performance* obter recursos e capacitações das empresas de alta *performance*. Finalmente, a heterogeneidade de recursos é o alicerce de uma importante teoria de estratégia: a teoria da firma baseada nos recursos.

Segundo essa teoria se todas as empresas no mercado possuísem o mesmo estoque de recursos e capacitações, nenhuma estratégia para criar valor disponível para uma firma, não estaria também disponível para as demais. Dessa forma, qualquer empresa poderia replicar uma estratégia que conferiu vantagem competitiva a outra empresa. Assim, para que uma vantagem competitiva seja sustentável os recursos devem ser escassos e possuírem mobilidade imperfeita.

Nesse sentido, a introdução do conceito de mecanismos de isolamento é imprescindível. Em função disso, esse artigo apresenta inicialmente o conceito de vantagens competitivas e os principais aspectos relacionados à teoria da firma baseada nos recursos. Em um segundo, momento é abordado o conceito de mecanismos de isolamento, bem como os seus principais tipos, isto é, os impedimentos à imitação e as vantagens do primeiro a se mover.

2. Referencial Teórico

2.1 Aspectos Introdutórios

Os recursos devem ser escassos para sustentar uma vantagem competitiva, mas a escassez por si só não garante a sua sustentabilidade. Isso porque, quando os recursos que criam valor são escassos, as empresas disputarão entre elas, para adquiri-los, uma vez que o lucro econômico adicional que resulta da vantagem competitiva será transferido para o proprietário do recurso. Um exemplo dessa situação ocorre naqueles negócios onde o principal recurso é o talento dos empregados, a exemplo das estrelas na criação de derivativos financeiros especializados, o valor adicional criado seria capturado pelo empregado (estrela) através de altos salários recebidos, e não pela empresa através de altos lucros.

Assim, a empresa que possui o recurso escasso pode sustentar a sua vantagem competitiva se o recurso possui mobilidade imperfeita, isto é, o recurso não pode ser vendido por si só pela mais alta oferta. Assim, empregados talentosos que podem vender os seus serviços pela mais alta oferta são recursos móveis. Todavia, as empresas podem limitar a mobilidade, através de contratos de trabalho de longo prazo, mas trabalhadores altamente produtivos, normalmente estão atentos ao valor que eles proporcionam para empresa, em função disso, podem negociar altos adiantamentos de salários para assinar tais contratos.

Felizmente para as empresas, muitos recursos possuem mobilidade imperfeita. Alguns recursos são inerentemente não comercializáveis, a exemplo do know-how de uma organização adquirido através da sua experiência acumulada ou a reputação de uma empresa. Alguns recursos, embora possam ser comercializados, por possuírem um relacionamento específico, podem ser mais valiosos para uma empresa do que para outras, limitando dessa forma o incentivo para que as outras empresas o adquiram.

Outros recursos podem ser coespecializados, isto é, possuem mais valor quando utilizados junto do que quando separadamente, a exemplo dos empregados de uma equipe de trabalho produtiva. Embora a equipe de trabalho possa concordar em vender os seus serviços para outra empresa, tal coordenação é mais difícil de ser realizada na prática, especialmente se alguns trabalhadores possuírem alguma ligação pessoal com o local de trabalho.

Ativos que possuem mobilidade imperfeita são tão valiosos que as empresas podem afastar completamente os lucros na tentativa de adquiri-los, a exemplo de um negócio onde o principal recurso é uma locação valiosa potencialmente, que pode suportar somente um ponto comercial varejista. Os varejistas podem afastar a possibilidade de aluguel através da oferta

do pagamento de um preço extravagante pela terra. Além disso, um varejista pode, mesmo prematuramente, construir uma loja antes que a locação seja realizada para obter seu lucro máximo por ocupar antes que seus potenciais concorrentes realizem a locação. Essa ação dissiparia a lucratividade da locação.

2.2 Natureza e Definição dos Mecanismos de Isolamento

A escassez e a imobilidade dos recursos críticos e a capacitação são necessárias para que uma vantagem competitiva seja sustentável, mas não são suficientes. A empresa que construiu uma vantagem competitiva em função de um conjunto de recursos escassos e de pouca mobilidade pode ter a sua vantagem enfraquecida se os concorrentes puderem desenvolver seus próprios estoques de recursos e capacitações, de tal forma a imitar ou neutralizar a fonte que gera essa vantagem competitiva para a empresa.

Segundo Besanko et al (2004), a vantagem competitiva da Xerox, no mercado de copiadoras, que foi construída nos anos 70, em parte em função da sua capacitação de serviço superior, apoiada por uma rede de revendedores que forneciam um serviço de assistência técnica ágil, foi neutralizada. Isso porque a Canon disputou com sucesso o mercado de pequenas copiadoras com a Xerox, através da construção de uma máquina altamente confiável que raramente causava problemas, não necessitando então, um serviço de assistência técnica tão freqüente quanto o da Xerox. Assim, o produto superior da Canon neutralizou a vantagem competitiva da Xerox, bem como reduziu o valor da sua capacitação de serviço e da sua rede de revendedores.

Rumelt (1984) criou o termo mecanismos de isolamento (*isolating mechanisms*) para representar as forças econômicas capazes de limitar a possibilidade de uma vantagem competitiva ser imitada ou neutralizada através das atividades de criação de recursos de outras empresas. Dessa forma, os mecanismos de isolamento protegem as vantagens competitivas das empresas que são afortunadas ou precavidas o suficiente por terem os adquirido. Assim, eles são para a empresa o que uma barreira à entrada é para uma indústria. Da mesma forma que uma barreira de entrada impede que um entrante em potencial ingresse em uma indústria e concorram pelos lucros com as empresas estabelecidas, mecanismos de isolamento previnem que outras empresas concorram pelos lucros extraordinários que a empresa obtém, fruto de sua vantagem competitiva.

2.3 Barreiras à entrada estruturais

Existem inúmeros enfoques de barreiras à entrada na economia industrial, mas todos eles enfatizam o longo prazo e a concorrência potencial, nas bases teóricas do conceito. Assim, qualquer fator que impeça a livre mobilidade de capitais no longo prazo para uma indústria, e conseqüentemente, torne possível a existência de lucros extraordinários permanentes, se constitui em uma barreira à entrada.

Na prática existem alguns elementos presentes na indústria que podem se constituir em fontes de barreiras à entrada, são eles a:

- existência de vantagens absolutas de custos a favor das empresas estabelecidas;
- existência de preferências dos consumidores pelos produtos das empresas estabelecidas;
- existência de estruturas de custos com significativas economias de escala;
- existência de elevados requerimentos de capital inicial.

As vantagens absolutas de custos surgem quando o CMELP das empresas entrantes é superior ao das estabelecidas em qualquer nível de produção de um bem homogêneo. Essas vantagens de custos das empresas estabelecidas surgem em função de:

- melhores condições de acesso aos fatores de produção, especialmente tecnologia, recursos humanos e naturais;
- acumulação de economias dinâmicas de aprendizado;
- imperfeições nos mercados de fatores.

A principal fonte de vantagem absoluta de custos é a tecnologia, uma vez que as empresas estabelecidas podem deter patentes que impeçam ou restrinjam o acesso das empresas entrantes às técnicas produtivas mais eficientes.

O acesso a matérias-primas também pode ser mais favorável para as empresas estabelecidas em determinados mercados, especialmente no caso de abastecimento de recursos naturais, já que provavelmente as empresas existentes já utilizam as melhores reservas, no que tange a relação custo-qualidade, restando para entrantes as reservas naturais com maior custo de exploração, transporte ou até de menor qualidade.

Analogamente, é provável que os recursos humanos mais qualificados, já estejam contratados pela empresas estabelecidas, logo as entrantes terão despesas elevadas de treinamento de pessoal ou terão de pagar salários mais altos para atrair a mão-de-obra já contratada.

Finalmente, o acesso ao capital tende a se dar de uma forma mais favorável as empresas estabelecidas, pois devido às imperfeições de mercado, o custo dos financiamentos para as empresas entrantes tende a ser maior do que aquele oferecido para as empresas estabelecidas, que possuem garantias reais.

2.4 Espécies de Mecanismos de Isolamento

Existem diferentes tipos de mecanismos de isolamento, segundo Besanko et al (2004), pode-se dividi-los em dois grupos principais:

- impedimento à imitação: esse mecanismo de isolamento impede que empresas existentes e potenciais entrantes dupliquem os recursos e as capacitações que formam a base da vantagem competitiva da empresa;
- vantagens da primeira empresa a se mover: uma vez que uma empresa adquire uma vantagem competitiva, esse mecanismo de isolamento aumenta o poder econômico dessa vantagem ao longo do tempo.

2.4.1 Impedimentos a Imitação

Os principais impedimentos à imitação são:

- restrições legais;
- melhor acesso a insumos ou clientes;
- tamanho do mercado e economias de escala;
- barreiras intangíveis para imitar capacitações particulares da empresa: ambigüidade causal, dependência de circunstâncias históricas e complexidade social.

2.4.1.1 Restrições Legais

Restrições legais como: patentes, direitos autorais, marcas, bem como controle governamental sobre a entrada em mercados, através de licenças, certificação, ou cotas nos direitos de operação podem ser poderosos impedimentos à imitação. Williams (1992) cita que entre 1985 e 1990, os produtos protegidos por patentes, analisados como sendo um grupo, geraram um retorno sobre investimento maior do que qualquer indústria isoladamente nos Estados Unidos da América.

Patentes, direitos autorais, marcas e direitos de operação podem ser comprados e vendidos. Por exemplo, os direitos autorais de um filme podem ser adquiridos e o filme pode ser apresentado em programas de televisão. Dessa forma, embora escasso, esses recursos podem ser altamente móveis. Essa mobilidade implica que a empresa que tenta assegurar uma vantagem competitiva através da compra de uma patente ou um direito de operação pode ter que pagar um preço competitivo por ele. Nesse caso, a compra do ativo será uma oferta de ponto de equilíbrio, a menos que o comprador possua uma informação de como utilizar melhor o ativo ou possua recursos complementares escassos que aumentem o valor do ativo, que os demais compradores em potencial não possuem.

Essas complementaridades podem ser observadas nos programas de aquisições pela diversificação de empresas. Empresas alvo são ativos móveis, isto é, seus proprietários podem vender pela melhor oferta. As evidências, segundo Besanko et al (2004), demonstram que os adquirentes perdem dinheiro se não existe complementaridade entre as unidades de negócios do adquirente e a empresa alvo. Por outro lado os proprietários da empresa alvo tiram proveito de todo o lucro proveniente de uma aquisição.

A mobilidade do ativo também implica que o proprietário da patente ou do direito de exploração possa realizar melhores vendas do que outras empresas, por exemplo, muitas universidades vendem as patentes obtidas pelos membros de suas faculdades. As universidades se deram conta de que para muitas empresas é mais vantajoso comprar pronto do que desenvolvê-las.

Assim, o ponto central de ativos como patentes e direitos de operação é que uma vez assegurados ao proprietário, essa exclusividade sustentará o valor, isto é, quem possuir o ativo possuirá o valor, mas a maximização desse valor se dá pela decisão de fazer ou comprar.

2.4.1.2 Melhor acesso a insumos ou clientes

As empresas que podem obter insumos de alta qualidade ou alta produtividade, em condições mais favoráveis que seus concorrentes, serão capazes de sustentar uma vantagem de custos e qualidade, que os seus concorrentes não podem imitar. Esse melhor acesso, normalmente, é obtido pelo controle das fontes de abastecimento, através do controle das empresas ou contratos de exclusividade de longo prazo.

A empresa que possui acesso aos melhores canais de distribuição ou aos varejistas melhores localizados competirá melhor pelos consumidores que seus concorrentes. Um fabricante pode prevenir o acesso aos canais de distribuição varejistas, através de contratos elaborados com cláusulas de exclusividade na comercialização, isto é, o varejista concorda em vender somente os produtos feitos pelo fabricante. Dessa forma, esse melhor acesso se constitui em uma barreira à entrada.

Dessa forma, o controle de insumos escassos ou de canais de distribuição permite a empresa obter lucros econômicos em excesso, em relação aos seus concorrentes, somente se ela adquire o controle do abastecimento de insumos quando outras empresas ou indivíduos

falham em reconhecer o seu valor ou não puderam explorá-lo. Todavia, essa exposição da empresa possibilita que ela seja vencedora.

Além disso, a empresa que vence a guerra de oferta por um insumo pode ser excessivamente otimista sobre o seu valor. Dessa forma, a menos que as suas previsões possibilitem esse otimismo, a oferta vencedora poderá acabar pagando um sobrepreço pelo ativo.

2.4.1.3 Tamanho de Mercado e Economias de Escala

A imitação também pode ser impedida quando existe uma escala eficiente mínima grande o suficiente em relação a demanda do mercado e uma empresa possui uma grande fatia de mercado. Isso porque economias de escala podem limitar o número de empresas no mercado e, então, representam uma barreira à entrada.

Economias de escala podem também desencorajar, uma pequena empresa já estabelecida que procura aumentar a sua fatia de mercado, a replicação da vantagem de custo baseada na escala da empresa estabelecida que possui uma grande fatia de mercado.

Barreiras, baseadas na escala, à imitação e à entrada são especialmente poderosas em mercados de produtos especializados ou serviços onde a demanda é apenas grande o suficiente, para suportar uma única grande empresa. Contudo, a vantagem baseada na escala somente pode ser sustentada se o crescimento da demanda não é grande; caso contrário, o crescimento da demanda atrairá outros entrantes potenciais ou induzirá pequenos concorrentes a expandir, permitindo que eles se beneficiem das economias de escala.

As economias de escala estão associadas normalmente a dois tipos de fontes:

- economias de escala reais;
- economias de escala pecuniárias.

As economias de escala são ditas reais quando ocorre uma redução na quantidade de fatores produtivos utilizados na medida em que aumenta a produção, isto é, a quantidade de insumos utilizados não cresce na mesma proporção, mas numa proporção inferior ao do aumento na produção.

As economias de escala são ditas pecuniárias quando ocorre uma redução nos preços pagos pelos insumos. Assim, os custos se reduzem, mas não em função de uma mudança no método de produção. Normalmente, refletem ganhos de escala reais por parte do fornecedor de insumos.

As principais fontes de economias de escala reais são:

- ganhos de especialização;
- indivisibilidade técnica;
- economias geométricas;
- economias relacionadas à lei dos grandes números.

As fontes de economias de escala analisadas anteriormente são estáticas, isto é, não incorporam o tempo de produção despendido. Já as fontes de economia de escala dinâmicas incorporam essa idéia. As principais fontes são:

- economias de reinício (*set up*);
- economias de aprendizado.

As economias de escopo surgem em função da produção conjunta de mais de um produto em uma mesma planta. A definição formal de economia de escopo é apresentada na Figura 2-1.

$$C(q_a, q_b) < C(q_a, 0) + C(0, q_b)$$

Figura 2-1: Definição de economia de escopo

Em relação a Figura 2-1, verifica-se que o custo de produzir os produtos q_a e q_b conjuntamente é menor do que produzi-los separadamente, isto é, ao diversificar os produtos as empresas conseguem reduzir seus custos médios. Além disso, verifica-se que a definição de economia de escopo também decorre do conceito de subaditividade de custos, o que implica em dizer que a existência de economias de escopo depende, em grande parte, das economias de escala. As principais fontes de economias de escopo são:

- a existência de fatores comuns;
- a existência de reserva de capacidade;
- complementaridades tecnológicas e comerciais.

2.4.2 Economias em Nível de Multiplanta

A análise realizada anteriormente pressupôs a existência de uma única planta, porém as grandes empresas operam com mais de uma planta produtiva. Dessa forma, é razoável supor que elas possam tirar algum proveito em relação a economias de escala em função de operarem mais de uma planta. Nesse sentido, segundo Kupfer e Hasenclever (2002:63), podem-se apontar quatro fatores principais:

- economias da duplicação;
- custo de transporte;
- alcance de especialização em nível de multiplantas;
- flexibilização da operação.

2.4.2.1 Barreiras Intangíveis à Imitação

As restrições legais e o melhor acesso a clientes ou a insumos escassos são barreiras tangíveis à imitação. Porém, as barreiras à imitação também podem ser intangíveis, especialmente quando a base da vantagem competitiva é uma capacidade organizacional particular. As barreiras intangíveis à imitação podem se dividir em:

- ambigüidade causal;
- dependência de circunstâncias históricas;
- complexidade social.

Ambigüidade Causal

Segundo Rumelt (1984) o termo ambigüidade causal é utilizado para situações na qual as causas da habilidade da empresa em criar mais valor, do que seus concorrentes, são obscuras e somente podem ser entendidas de forma imperfeita. Ambigüidade causal é consequência do fato de que as capacitações particulares de uma empresa, tipicamente envolvem o

conhecimento tácito, isto é, a capacitação é difícil de ser articulada como um algoritmo, uma fórmula ou conjunto de regras.

A maior parte do Know-how e da sabedoria coletiva dentro da organização é fruto do seu estilo de gerir os negócios. Capacitações tácitas são geralmente desenvolvidas através de tentativas e erros e do refinamento através da prática e da experiência. Em função disso, raramente estão descritas nos manuais de procedimentos.

Disso resulta que os executivos da empresa podem não ser capazes de descrever o que eles fazem melhor do que os seus rivais. Em função disso, ambigüidade causal pode não somente ser um poderoso impedimento à imitação por outras empresas, mas também pode ser uma importante fonte de deseconomia de escala. Nesse sentido, Teece (1985) cita que a ambigüidade causal pode prevenir a empresa de que a transferência do seu sucesso operacional se realize de uma planta para a outra.

Da mesma forma que empresas superiores podem ser incapazes de descrever o que elas fazem bem, empresas ordinárias podem, enganadamente, acreditar que possuem habilidades superiores. A sua incapacidade de articular o seu poder pode ser registrada como uma ambigüidade causal. Na ausência de evidências de habilidades gerenciais superiores – dados de custos, pesquisa de mercado, medidas financeiras, opinião de analistas de mercado etc – elas nunca deveriam supor que eles são mais capazes que seus concorrentes.

Dependência de circunstâncias Históricas

Concorrentes também podem ser incapazes de replicar uma capacitação particular subjacente a uma vantagem competitiva da empresa porque a diferenciação dessa capacitação é parcialmente ressaltada pela história da própria empresa. A história da empresa no que tange as suas ações estratégicas representa uma experiência única na adaptação do negócio ao ambiente econômico. Essa experiência pode fazer com que a empresa seja exclusivamente capaz de desenvolver a sua estratégia e de não ser imitada pelos concorrentes.

Finalmente, a dependência histórica além de limitar o crescimento da empresa, também implica que a estratégia da empresa seja viável somente por tempo limitado.

Complexidade Social

Uma vantagem competitiva pode também ser imperfeitamente imitada porque ela se origina de um processo complexo socialmente. O fenômeno da complexidade social inclui as relações interpessoais dos executivos na empresa, bem como o relacionamento entre os executivos da empresa e o de seus fornecedores e clientes. Besanko et al (2004) citam como exemplo, que cada concorrente da Toyota individualmente possa entender que uma importante contribuição para o sucesso da Toyota seja a confiança existente entre ela e os seus fornecedores de componentes, mas é difícil de se criar tal confiança, embora desejável.

A dependência da existência de uma vantagem competitiva em função da ambigüidade causal, da história e da complexidade social implica que as principais organizações modifiquem rapidamente a possibilidade de negligenciar esses fatores, e então, evitem prejuízos a posição da empresa. Se as fontes da vantagem competitiva são complexas e difíceis de serem articuladas, elas também serão difíceis de serem conscientemente redesenhadas. Isso porque mudanças organizacionais, a exemplo da reengenharia, são freqüentemente são mais bem sucedidas em novas plantas do que nas existentes.

2.4.3 Vantagens da Primeira empresa a se mover

As vantagens de se mover primeiro podem ser divididas em quatro mecanismos de isolamento, são eles:

- a curva de aprendizado;
- a reputação e incertezas do comprador;
- custos da mudança para o comprador;
- efeitos de rede.

2.4.3.1 Curva de Aprendizado

Curva de aprendizado refere-se a uma vantagem de custo que decorre da experiência acumulada e do know-how. Quando um novo produto ou processo é inventado, surge também um processo de aprendizado. Assim, a produção das primeiras unidades envolve tentativas e erros, já que os métodos estão sendo estabelecidos e as pessoas treinadas, logo os custos iniciais por unidade são geralmente altos. Com o aumento da produção os trabalhadores se tornam mais rápidos e precisos, as máquinas são adaptadas e ajustadas de acordo com o melhor sistema de produção. Estudos apontam que a primeira empresa a se mover - a primeira a ingressar no mercado, adquirir tamanho substancial e experiência com o produto – terá uma vantagem competitiva em relação às demais, em função do aprendizado.

Disso resulta a curva de aprendizado apresentada na

Figura 2-2, a qual apresenta um declínio do custo médio na medida em que a produção acumulada aumenta.

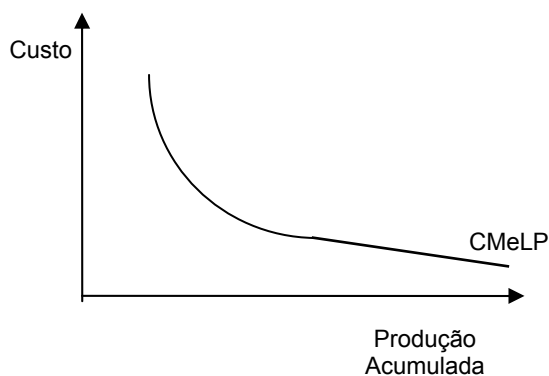


Figura 2-2: Curva de aprendizado

2.4.3.2 Reputação e incertezas do Comprador

Nas vendas de mercadorias na qual a qualidade somente pode ser inferida após a compra e o uso, a reputação da empresa em relação a qualidade pode gerar uma significativa vantagem de se mover primeiro. Isso porque os clientes que tiveram uma experiência positiva com a marca da empresa relutarão em trocar pela de um concorrente se houver a possibilidade do produto do rival não funcionar.

Incertezas do comprador aliadas com os efeitos da reputação podem tornar a marca da empresa um poderoso mecanismo de isolamento. Uma vez que a reputação da empresa tenha sido criada, a empresa terá uma vantagem competitiva para obter novos clientes, aumentando

o número de clientes e conseqüentemente obtendo sucesso na competição, além de fortificar a sua reputação.

Pesquisas empíricas sugerem que o pioneirismo da marca influencia profundamente a formação das preferências do consumidor. Se uma empresa pioneira pode persuadir suficientes consumidores a experimentar seus produtos, os consumidores considerarão seus atributos ideais para aquele tipo de produto. Por outro lado, para persuadir os consumidores a trocarem de marca, eles têm que perceber que a nova marca é significativamente melhor que a marca pioneira.

2.4.3.3 Custos da Mudança para o Consumidor

Muitas vezes, para alguns produtos, os compradores incorrem em substanciais custos quando eles trocam de fornecedor. Custos de mudança podem surgir quando os compradores desenvolvem um Know-how na utilização de uma marca específica que não é totalmente transferido para marcas substitutas, a exemplo dos consumidores que atualmente utilizam Word, teriam que desenvolver know-how para trocá-lo pelo Word pró.

Os custos de mudança também surgem quando um vendedor desenvolve um know-how específico sobre o comprador, que as outras empresas não conseguem rapidamente replicar, ou fornecer serviços pós-venda customizados para os compradores, a exemplo de um cliente de um banco na qual o gerente tem conhecimento de todos os negócios de seu cliente. Nesse caso, o cliente enfrentaria um custo de mudança, caso desejasse mudar de banco.

Existe uma variedade de maneiras pela qual o vendedor pode desenvolver seus produtos e serviços para aumentar os custos de mudanças, entre eles estão:

- cupons de pontos que proporcionam descontos;
- milhagens de empresas aéreas;
- restaurantes, supermercados e outros negócios que criam programas para encorajar a fidelidade de seus clientes;
- fabricantes que cancelam a garantia se a compra for realizada em uma revenda não autorizada;
- vendedores podem oferecer um pacote de produtos complementares que se adaptam ao produto principal, assim posteriormente o cliente adquirirá os produtos da mesma linha.

Custos de mudança podem representar uma poderosa vantagem competitiva para a primeira empresa a se mover. Se uma empresa estabelecida enfrenta uma concorrência de um novo entrante cujo produto fornece a mesma qualidade que a empresa estabelecida, mas requer um custo adicional de aprendizado para usar o produto. Nesse caso, para ela adquirir uma parcela de mercado da empresa estabelecida, ela deve cobrar, no mínimo, o valor do custo do aprendizado a menos do que o preço da marca estabelecida.

Todavia, a vantagem competitiva do primeiro a se mover originária de custos de mudança possui o seu limite. Garantias condicionais podem contrariar clientes que a prevêm como uma antecipação de altos custos de serviços, desenhos complementares de produtos podem prender o vendedor em um nicho de mercado particular. Adicionalmente, se os gostos mudarem, os clientes podem abandonar uma linha inteira de produtos em massa.

Além disso, as empresas que têm criado custos de mudanças para estabelecer clientes, podem em contrapartida ter uma desvantagem competitiva para adquirir novos clientes. Isso porque as empresas estabelecidas podem ser menos propensas a uma competição de preços por novos clientes, em função de que a redução do preço para adquirir novos clientes, implica também

numa redução do preço dos clientes existentes, e conseqüentemente, uma redução da margem de lucros referente a venda dos clientes já existentes. Já a nova entrante, que ainda não possui a lealdade dos clientes, não incorre nesse custo.

2.4.3.4 Efeitos de Rede

Clientes freqüentemente valorizam mais um produto se outros consumidores também o usam. Quando isso ocorre, considera-se que o produto manifesta efeitos de rede ou externalidades de rede.

Em algumas redes, a exemplo da telefônica e de e-mails os clientes estão fisicamente ligados. Os efeitos de rede surgem porque os clientes podem se comunicar com outros usuários através da rede, essas redes são denominadas redes reais. Adicionalmente, os usuários de redes reais possuem maiores oportunidades de comunicação, o que aumenta o valor da rede.

Já as redes virtuais, são aquelas na qual os clientes não estão ligados fisicamente. Nesse caso, os efeitos de rede surgem do uso de mercadorias complementares. Sistemas operacionais de computadores, videogames e aparelhos de DVD são exemplos de redes virtuais. Como o número de clientes da rede virtual aumenta, a demanda por produtos complementares também aumenta, esse aumento na procura de produtos complementares por sua vez aumentam o valor da rede. Essa situação pode ser evidenciada pelo grande número de aplicativos que somente funcionam com o Windows, fitas de videogame para o playstation e filmes para os aparelhos de DVD.

É importante destacar que os consumidores de redes virtuais nunca precisam se comunicar com cada um dos outros pertencentes a mesma rede para desfrutar dos efeitos de rede. Contanto que o seu poder de compra coletivo encoraje o fornecimento de produtos complementares, cada consumidor individual se beneficiará da rede.

Finalmente, em mercados com efeitos de rede existe uma evidente vantagem da empresa que se estabelece primeiro, com uma grande base instalada de clientes. Isso porque, os novos clientes observarão o tamanho da rede e naturalmente tenderão a utilizar-se dela. Então, efeitos de rede oferecem uma oportunidade impar para se obter uma vantagem em função da primeira empresa a se mover, já que essa poderá desenvolver uma base instalada.

3. Conclusão

O objetivo deste artigo foi o de demonstrar que a utilização de mecanismos de isolamento possibilita a empresa sustentar as suas vantagens competitivas, já que eles impedem que os seus concorrentes atuais e os potenciais entrantes a imitem ou a neutralizem.

Verificou-se que o problema da sustentação da vantagem competitiva está intimamente relacionado com a escassez e imobilidade dos recursos críticos da empresa, bem como das suas capacidades. Adicionalmente, a teoria da firma baseada nos recursos enfatiza a assimetria dos recursos e das capacidades das empresas como a base da sustentação de uma vantagem competitiva.

Além disso, verificou-se também que as vantagens competitivas devem ser protegidas por mecanismos de isolamento para serem sustentáveis, já que um mecanismo de isolamento previne que um concorrente imite ou neutralize uma fonte de vantagem competitiva da empresa. Esses mecanismos podem ser divididos em dois grandes grupos: barreiras à imitação e vantagens da primeira empresa a se mover.

As barreiras à imitação são: as restrições legais, o melhor acesso a insumos e clientes, as economias de escala combinadas com o tamanho do mercado e as barreiras intangíveis à imitação. Já as fontes de vantagens da primeira empresa a se mover incluem: a curva de

aprendizado, a marca e a reputação quando o comprador possui incerteza quanto à qualidade do produto e os custos de mudança para o consumidor.

Diante dessa perspectiva, constatou-se que a criação de mecanismos de isolamento é imprescindível para a manutenção das vantagens competitivas. A dependência da existência de uma vantagem competitiva em função da ambigüidade causal, da história e da complexidade social, da curva de aprendizado, da reputação, incertezas e custos da mudança do consumidor e dos efeitos de rede, implica que as principais organizações modifiquem rapidamente a forma gerenciar esses fatores, a fim de evitar prejuízos a posição da empresa. Se as fontes da vantagem competitiva são complexas e difíceis de serem articuladas, um esforço adicional será necessário em pesquisas, experimentações para elucidar esses problemas.

4. Referências Bibliográficas

- AKERLOF, George. The Market for "Lemons": Quality and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*: 1970, 84: 488-500.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*: 1991, 17: 99-120.
- BESANKO, David et al. *Economics of Strategy*. 3 ed. NJ: John Wiley & Sons, 2004.
- BRADLEY, Keith. Intellectual Capital and new Wealth of Nations, Conferência proferida na Royal Society of Arts, em Londres, em 24 de outubro de 1996.
- CHO, I. K; KREPS, David. M. Signaling Games and Stable Equilibria. *Quarterly Journal of Economics*: 1987, nº 102, 179-221.
- DONOHUE, James. A New Scorecard for Intellectual Property. *Journal of Accountancy*, American Institute of CPAs, April. 2002.
- HARSANY, J. C. Games With Incomplete Information Played by Bayesian Players. *Management Science*: 1968. 14. 159-182.320-334, and 486-502.
- HENDRIKSEN, Eldon S; BREDÁ, Michael F.V. *Teoria da Contabilidade*. 5. ed. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- KOHLBERG, E; MERTENS, J. F. On the Strategic Stability of Equilibria. *Econometrica*: 1986. 54. 1003-1037.
- KREPS, D. M; WILSON R. Sequential Equilibrium. *Econometrica*: 1982. 50, 863-894.
- KIRMANI, Amna. The Effect of Perceived Advertising Costs on Brand Perceptions. *Journal of Consumer Research*: 1990, 17: 160-71.
- MACHO-STADLER, Inés; PÉREZ CASTRILLO, David. *An Introduction to the Economics of Information: Incentives and Contracts*. Oxford University Press: 1997.
- MILGRON, Paul; ROBERTS, John. *Economics, Organization and Management*. London, Prentice Hall International: 1985.
- MOLHO, Ian. *Economics of Information*. Oxford, Blackwell Publishers: 1997.
- ROTHSCHILD, Michael; STIGLITZ, Joseph. E. Equilibrium in competitive Insurance Markets: Essay on the Economics of Imperfect Information. *Quarterly Journal of Economics*: 1976, 60: 629-650.
- RUMELT, Richard P. Towards a Strategic Theory of the Firm, in Lamb, R. *Competitive Strategic Management*. Englewoods Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1984.
- SPENCE, Michael. Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*: 1973, 87: 355-374.
- _____. *Market Signaling*. Cambridge. MA: Harvard University Press: 1984.
- TEECE, David. Applying Concepts of Economic Analysis to Strategic Management, in Harold Pennings and Associates (eds), *Organizational Strategy and Change*. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- VARIAN, Hal. *Microeconomia: Princípios Básicos*. Rio de Janeiro, Campus: 1977.

WILLIAMS, J. How Sustainable Is Your Advantage?. California Management Review: 1992, 34:1-23.

WILSON, C. The Nature of Equilibrium in Markets with Adverse Selection. University of Wisconsin, SSRI Discussion Paper 7715, November 1977.