

Contabilidade Focada nos Concorrentes: Um Estudo Exploratório no Setor de Agronegócios

Competitor-Focused Accounting: An Exploratory Study in the Agribusiness Industry

Rodrigo Pinto dos Santos

Mestre em Controladoria e Contabilidade – FEA/USP

Av. Padre Antônio José dos Santos, 577, apto 12 – Brooklin – 04563-011. São Paulo-SP.
rodrigops@usp.br

Wellington Rocha

Doutor em Controladoria e Contabilidade, FEA/USP

Professor do EAC/FEA/USP

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, FEA 3 – Cidade Universitária – 05508-010. São Paulo-SP.
cmslab@usp.br

Resumo

Nos últimos anos, tem havido um crescente interesse na análise de concorrentes entre profissionais e acadêmicos ligados a gestão estratégica. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo geral verificar o uso e a percepção de valor das práticas de Contabilidade Focada nos Concorrentes (CFC) em uma empresa da indústria de agronegócios. O trabalho escolheu a indústria do agronegócio, pois é considerada como um dos motores da economia brasileira, registrando importantes avanços quantitativos e qualitativos, mantendo-se como um setor de grande capacidade empregadora e gerador de renda. Para tanto, foi realizado um Estudo de Caso em uma empresa multinacional que atua no Brasil e os resultados comparados aos de Guilding (1999). Quanto aos achados destacam-se: (i) a empresa pesquisada faz uso e percebe utilidade no acompanhamento da posição competitiva e avaliação do concorrente com base em demonstrações financeiras publicadas; (ii) a empresa não faz uso e não percebe utilidade em o custeio estratégico e na avaliação dos custos dos concorrentes; (iii) a empresa investigada atribui valor às práticas de CFC das quais ela se utiliza; e, (iv) o principal motivo para não utilizar nem perceber valor naquelas duas práticas de CFC é a possibilidade de trazer problemas legais e acusações de formação de cartel para a empresa.

Palavras-chave: Análise de Custos dos Concorrentes. Agronegócios. Gestão Estratégica de Custos.

Abstract

In recent years there has been a growing interest in the analysis of competitors among professionals and academics linked to strategic management. Thus, this study aims to determine the overall use and perceived value of the practices of competitor-focused accounting (CFA) in a company's agribusiness industry. The work chosen for the agribusiness industry is regarded as one of the engines of the Brazilian economy, recording important quantitative and qualitative advances, remaining as a major sector of employment capacity and generating income. To that end, we conducted a case study in a multinational company that operates in Brazil and the results compared to those of Guilding (1999). As for the

Artigo publicado anteriormente nos Anais do XVII Congresso Brasileiro de Custos em 2010.

Artigo submetido em 14 de fevereiro de 2011 e aceito em 10 de maio de 2011 pelo Editor Marcelo Alvaro da Silva Macedo, após *double blind review*.

findings include: (i) the company researched uses and perceives usefulness in competitive position monitoring and competitor appraisal based on published financial statements (ii) the company does not use and does not perceive usefulness in strategic costing and competitor cost assessment; (iii) the company investigated assigns value to the practices of CFA from which it is used, and (iv) the main reason not to use or perceive value in these two practices of CFA is able to bring problems legal and accusations of cartel formation for the company.

Keywords: Cost Analysis of Competitors. Agribusiness. Strategic Cost Management.

1. Introdução

Nos últimos anos, nota-se um crescente interesse na análise da concorrência entre os profissionais e acadêmicos ligados a gestão estratégica. O mercado competitivo passa a exigir das empresas soluções rápidas e eficazes, para que, desta forma, possam ser ofertados os melhores produtos e serviços, com preços competitivos (BALDUÍNO, 2003, p. 1). Nesse ambiente de alta competitividade, a gestão de custos tem sido reconhecida como uma atividade imperativa, a fim de assegurar a continuidade sustentável das empresas (BARTZ *et al.*, 2005, p.168).

É neste sentido que, nos últimos anos, a Gestão Estratégica de Custos (GEC) ganha espaço. A GEC é uma área de pesquisa que tem atraído o interesse de muitos profissionais (DIEHL; GONÇALO, 2005, p. 1). De acadêmicos a gestores, todos se preocupam como alinhar os sistemas de custos à estratégia organizacional.

Essa preocupação surge do fato, segundo Diehl e Souza (2007, p. 234), do aumento da competição entre as empresas que são forçadas a ficar mais inovadoras e criativas, não apenas em termos de produzir melhor e mais barato, mas também em relação ao Marketing e Finanças, como exemplos, ou seja, a busca por competitividade se torna presente em todas as áreas da empresa.

Em função da necessidade das organizações se tornarem mais inovadoras e criativas na forma de realizar e conduzir suas atividades e tarefas, a Contabilidade Gerencial e a Controladoria, como geradoras de uma gama de informações que subsidiam todo o processo de gestão dos negócios, também passaram a ser questionadas quanto à validade e utilidade de suas práticas (DIEHL; SOUZA, 2007, p. 234).

A GEC torna-se necessária pelo fato de possibilitar o entendimento, a análise e a gestão dos custos das entidades, com o objetivo de apresentar informações que sejam subsídios para que os gestores possam desenvolver estratégias e reduzir as incertezas no que tange à tomada de decisão (BLEIL *et al.*, 2008, p. 49).

A literatura sobre estratégia proporciona recursos para o desenvolvimento de mecanismos para sustentação de vantagens competitivas. Utilizar a gestão de custos, no contexto estratégico, para gestão de negócios pode ser uma das melhores decisões na sustentação de vantagem competitiva em uma organização.

Dentre as principais práticas de GEC tem-se: custeamento e orçamento baseado em atividades; custeamento por ciclo de vida dos produtos; custeio-alvo; análise de custos da cadeia de valor; custos logísticos internos de distribuição; custos da qualidade; custos para o consumidor; análise dos determinantes de custos; análise de custos dos concorrentes, dentre outras (DIEHL; SOUZA, 2007, p. 234; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Este trabalho se focou no tema da análise de custos dos concorrentes que é a análise das informações de custos – estimativa do ponto de equilíbrio, cálculo da margem de segurança, preço mínimo que o competidor pode suportar, dentre outras – relativas aos concorrentes (HEINEN; HOFFJAN, 2005; GUILDING *et al.*, 2000).

Para Simmonds (1981, p. 26), análise de custos dos concorrentes, pode ser definida como a provisão e análise de dados de GEC das empresas em relação a sua concorrência. Esta Contabilidade Focada nos Concorrentes: Um Estudo Exploratório no Setor de Agronegócios

análise é utilizada para desenvolvimento e acompanhamento da estratégia de negócios, especialmente os níveis relativos à evolução dos custos e os preços, o volume, a quota de mercado, fluxo de caixa e a proporção exigida dos recursos totais de uma empresa e dos seus concorrentes.

Há um grande corpo de estudos que apresentam a interface entre Estratégia, *Marketing* e Contabilidade (HEINEN; HOFFJAN, 2005, p. 20); desses, encontram-se algumas contribuições sobre análise de custos dos concorrentes, principalmente de natureza empírica. Recentemente, há extensos estudos empíricos relativos aos instrumentos usados para a análise de custos dos concorrentes (GUILDING (1999); GUILDING *et al.* (2000); CRAVENS; GUILDING (2001), MEYER (2004), HEINEN e HOFFJAN (2005), ANDERSON; GUILDING (2006); MILANI FILHO *et al.* (2007); HESFORD (2008), CASELLA (2008); SANTOS (2010), dentre outros). Eis alguns relatos da literatura, em GEC sobre o tema, a qual Guilding (1999, p. 583) chamou de Contabilidade Focada no Concorrente – CFC.

Após a escolha do campo e do assunto e identificação de um tema, segundo Martins e Théóphilo (2007, p. 5), o pesquisador deve problematizá-lo, ou seja, formular, com as devidas “clareza e precisão, um problema concreto a ser estudado”. Preferencialmente, a questão de pesquisa pode ser expressa em forma interrogativa, buscando o relacionamento entre duas ou mais variáveis (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 5).

Segundo Martins e Théóphilo (2007, p. 63) e Yin (2005, p. 26), a definição da questão de pesquisa é o passo mais importante a ser considerado em qualquer estudo científico. As questões de pesquisa norteadoras deste trabalho são:

- (I) Com que frequência as práticas de CFC são usadas pela empresa estudada?
- (II) Em que medida cada prática de CFC pode ser útil para a empresa estudada perceber utilidade?

Neste sentido, este trabalho tem como objetivo verificar (i) em que frequência as práticas de CFC são usadas na empresa objeto do estudo e (ii) em que medida são úteis para empresa estudada. A empresa escolhida pertence ao setor de agronegócios.

Muitos estudos apontam o agronegócio como um dos motores da economia brasileira, registrando importantes avanços quantitativos e qualitativos, mantendo-se como um setor de grande capacidade empregadora e gerador de renda.

Borinelli (2006, p. 14) afirma que ao se discutir determinado assunto cientificamente não se pode querer entender algo em sua abordagem realista se não baseado em um referencial teórico. Nesse sentido, quando se vai à literatura para estudar o tema CFC, depara-se com uma situação singular: a falta de uma teoria sobre o tema, se é que existe uma teoria de CFC.

Guilding (1999), por meio de um levantamento de dados em empresas Australianas e neozelandesas, apreciou as taxas de adoção das práticas de CFC, assim como a percepção dos próprios participantes do mercado de como a CFC pode ser útil para as organizações.

Nota-se que diversos estudos internacionais (SIMMONDS, 1981, 1986; JONES, 1988; MOON; BATES, 1993; WARD, 1993; SUBRAMANIAN; ISHAK, 1998; GUILDING, 1999; HEINEN; HOFFJAN, 2005; HESFORD, 2008, dentre outros) colhem evidências empíricas sobre o tema; contudo, para a realidade brasileira, são escassas as investigações científicas que, utilizando-se de abordagem empírica, evidenciem, de fato, qual o papel da CFC.

Dessa forma, verifica-se uma lacuna existente, tanto do ponto de vista acadêmico quanto do empresarial, de um estudo que, de um lado, apresente um arcabouço teórico sobre CFC e de outro, investigue a realidade das práticas de CFC em empresas no Brasil.

A contribuição desta pesquisa se ancora em desenvolver um exercício científico formal que visa organizar e sistematizar uma estrutura empírico-teórica que auxilie na consolidação do tema, diminuindo essa escassez.

O restante do trabalho está assim estruturado: a próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos aplicados, após apresenta-se o referencial teórico. Nas seções seguintes, apresentam-se o trabalho de campo e as considerações finais.

2. Procedimentos Metodológicos

O objetivo da metodologia é “o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados numa pesquisa” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 37). Neste sentido, método é o caminho para se chegar a determinado objetivo ou fim. A metodologia é equiparada a uma preocupação instrumental – a ciência busca captar a realidade; a metodologia trata de como isso pode ser alcançado.

Borinelli (2006, p. 57-58) utilizou seis classificações para enquadrar um trabalho científico, a saber: os objetivos da pesquisa; a natureza do problema de pesquisa; a abordagem do problema e a natureza das variáveis pesquisadas; as estratégias de pesquisas; método de abordagem da pesquisa e ambiente de pesquisa. O Quadro 1 apresenta um resumo dessas classificações e como foram utilizadas neste presente trabalho.

Quadro 1 – Classificação das pesquisas e enquadramento do trabalho

CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DAS PESQUISAS	TIPOS DE PESQUISA	CLASSIFICAÇÃO NESTE TRABALHO
Quanto aos objetivos da pesquisa	Exploratória	Exploratória
	Descritiva	
	Explicativa	
Quanto à natureza do problema de pesquisa;	Básica (pura, fundamental, teórica, ou não empírica)	Empírico-teórica ou teórico-aplicada
	Aplicada ou empírica	
Quanto à abordagem do problema e a natureza das variáveis pesquisadas;	Avaliação Quantitativa	Qualitativa
	Avaliação Qualitativa	
Quanto às estratégias de pesquisas	Experimento, quase-experimento, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa <i>ex-post facto</i> , levantamento, estudo de caso, pesquisa-ação e pesquisa participante	Estudo de Caso
Quanto ao método de abordagem da pesquisa	Dedutivo	Dialético
	Indutivo	
	Hipotético-dedutivo	
	Dialético	
Quanto ao ambiente de pesquisa	De campo	De campo
	De laboratório	

FONTE: Adaptado de Borinelli (2006, p. 58)

Quanto aos objetivos da pesquisa, trata-se de um estudo exploratório, em que são comparadas teoria e prática, no que se refere às práticas de CFC. Lakatos e Marconi (2006, p. 190) explicam que estudos exploratórios “[...] são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema”. As autoras apresentam três finalidades para a pesquisa exploratória: desenvolver hipóteses; aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de pesquisas futuras mais precisas ou modificar e clarificar conceitos.

Quanto à natureza do problema de pesquisa, este artigo pode ser classificado como empírico-teórica, pois, entende-se que esta pesquisa visa verificar as práticas de CFC, bem

Contabilidade Focada nos Concorrentes: Um Estudo Exploratório no Setor de Agronegócios

como sua percepção de valor em uma empresa de agronegócios que atua no Brasil. Segundo Castro (1978, p. 71), a pesquisa empírico-teórica “[...] é o caminho mais trilhado na evolução da ciência e na expansão do conhecimento.”

Quanto à abordagem do problema e a natureza das variáveis pesquisadas, as pesquisas podem ser quantitativas ou qualitativas (MARTINS; TEÓFILO, 2007, p. 103; BORINELLI, 2006, p. 52). As pesquisas quantitativas são aquelas “em que os dados e as evidências podem ser quantificados e mensurados” e as análises e as interpretações se orientam por meio de entendimento e conceituação de técnicas e métodos estatísticos (MARTINS; TEÓFILO, 2007, p. 135). No entanto, neste trabalho, o tipo das informações, dados e evidências obtidas não são passíveis dessa mensuração. O presente trabalho tem características de uma pesquisa qualitativa.

Quanto ao método de abordagem, esta pesquisa, ao comparar teoria e prática, utilizou-se do método dialético. Segundo Lakatos e Marconi (2006, p. 101-102), a dialética compreende o mundo como um conjunto de processos que se relacionam e se transformam. Todo movimento, seja transformação ou desenvolvimento, opera-se por meio das contradições ou mediante a negação de uma coisa – essa negação se refere à transformação das coisas em seu contrário (LAKATOS; MARCONI, 2006, p. 102).

Quanto ao ambiente de pesquisa, este trabalho é uma pesquisa de campo. Lakatos e Marconi (2006, p. 188) apontam que pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento de um problema, de uma hipótese ou descobrir novos fenômenos ou relações entre eles.

Quanto às estratégias de pesquisas, para se atingir os objetivos, este trabalho foi construído por meio da estratégia de pesquisa Estudo de Caso. A escolha dessa estratégia de pesquisa se deu pelo tipo de questão de pesquisa apresentado, pela extensão de controle sobre os eventos e pelo grau de enfoque temporal dos acontecimentos (YIN, 2005, p. 23). Segundo Yin (2005, p. 23), em um estudo, em que o tipo de questão conduza à pesquisa exploratória, pode-se utilizar Estudo de Caso.

O mesmo autor justifica a escolha da estratégia de Estudo de Caso quando se examinam acontecimentos contemporâneos, mas não se podem manipular comportamentos relevantes. Embora o Estudo de Caso conte com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, aquele acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas pelos historiadores: observação direta dos acontecimentos e entrevistas (YIN, 2005, p. 26). O diferencial do Estudo de Caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências.

Como se verificou, esta pesquisa recebeu diversas classificações a partir de Borinelli (2006). Por essa razão, apresentou-se o Quadro 1, que contemplou a tipologia e evidencia a classificação na qual esta pesquisa se enquadra.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com o intuito de construir a plataforma teórica do estudo. Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 54), uma pesquisa bibliográfica procura a explicação e discussão de um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, entre outras. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica como parte indispensável de qualquer trabalho científico (MARTINS; THEÓFILO, 2007, p. 54).

Em seguida, buscou-se definir a estratégia de pesquisa – Estudo de Caso. Esboçaram-se as bases para coleta de dados e informações, contidas no Protocolo do Estudo de Caso que apresenta a descrição dos instrumentos de coleta, as estratégias, análises e possíveis triangulações de dados e evidências (MARTINS; THEÓFILO, 2007, p. 54). Visa-se, desta forma, explicar o objeto de estudo.

A coleta de dados para esta pesquisa foi realizada por meio de:

- Questionário: baseado nos instrumentos utilizados por Hesford (2008) e Guilding (1999). Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 83), “o uso de instrumento já testado pode garantir confiabilidade e validade às medidas a serem obtidas”. O instrumento de pesquisa foi apreciado por cinco juízes avaliadores, sendo três acadêmicos e dois profissionais com atuação na área de Inteligência Competitiva (IC), constituindo assim, o grupo de pré-teste. As avaliações seguiram dois critérios: clareza de linguagem e pertinência prática.
- Entrevistas semi-estruturadas: direcionadas por um roteiro elaborado a partir do referencial teórico e da resposta recebida do questionário. Cabe ressaltar que as entrevistas buscaram dar oportunidade ao entrevistado de expressar sua opinião a respeito do tema explorado. Por pedido dos entrevistados não houve gravação das entrevistas.
- Observações diretas: realizadas no ambiente da empresa investigada, a fim de identificar as práticas destas empresas com relação à questão de pesquisa.
- Exploração de artefatos: que exemplifiquem as respostas dos entrevistados, como por exemplo, planilhas eletrônicas e materiais impressos.

Com relação à técnica de análise de dados, Yin (2005, p. 140-142) propõe três maneiras. A estratégia adotada por este trabalho para se analisar os dados dos estudos de caso é do tipo “baseando-se em proposições teóricas” (YIN, 2005, p. 140), pois se buscou entender a realidade empresarial, explorada a partir de referências teóricas já existentes, os quais são descritos no próximo item.

3. Referencial Teórico

Esta terceira seção tem como objetivo apresentar a plataforma teórica da pesquisa. Nas páginas a seguir, são apresentados alguns dos autores, fundamentos, interfaces e conceitos que auxiliam no entendimento do tema. Para tanto, a seção foi dividida em duas partes. Na primeira parte, tem-se uma visão geral do tema e na segunda, é apresentada a visão de Guilding (1999).

3.1 Estratégia, GEC e Análise de Custos dos Concorrentes

No campo da Controladoria, estudos recentes avaliam a importância de instrumentos que identifiquem as abordagens estratégicas das organizações para a prática de gestão estratégica (DIEHL *et al.*, 2009, p. 1). Borinelli (2006) apontou a necessidade da área de Controladoria incorporar uma visão estratégica.

Estratégia é um termo emprestado dos militares (FISCHMANN, 1987; LORD, 1996; BOAVENTURA; FISCHMANN, 2003; DIEHL *et al.*, 2009). É definida como a arte de como mover ou eliminar tropas, navios ou aeronaves para impor ao inimigo um lugar, tempo e condições de lutas que sejam preferidas por si mesmo (LORD, 1996, p. 347).

A partir do que fora exposto anteriormente, a seguinte questão surge: qual o papel a ser desempenhado pela Controladoria e Contabilidade no processo de tomada de decisões estratégicas? Lord (1996, p. 347) comparou a relação entre a estratégia de negócio e a Contabilidade Gerencial com a relação entre a estratégia militar e sua inteligência.

Dessa forma, a Controladoria e a Contabilidade Gerencial podem avaliar o impacto estratégico da informação gerada internamente pela organização e coletar dados sobre a posição dos concorrentes, “sintetizando a informação e torná-la disponível para o processo estratégico.” (LORD, 1996. p. 347).

Segundo Diehl *et al.* (2009, p. 1), dado o ambiente competitivo, caracterizado por grande aumento na intensidade e velocidade das mudanças empresariais, a empresa que

possuir as estratégias adequadas, “terá vantagem competitiva sobre as demais”. Neste sentido, os autores identificaram a necessidade de se conhecer, dentre outras práticas, a opção estratégica adotada pela organização e seus concorrentes.

Além disso, nos últimos anos, há um interesse crescente na chamada Gestão Estratégica de Custos (GEC). A GEC é uma área de pesquisa que tem atraído o interesse de muitos profissionais (DIEHL; GONÇALO, 2005, p. 1). De acadêmicos a gestores, todos se preocupam como alinhar os sistemas de custos à estratégia organizacional.

Essa preocupação surge do fato, segundo Diehl e Souza (2007, p. 234), do aumento da competição entre as empresas que são forçadas a ficar mais inovadoras e criativas, não apenas em termos de produzir melhor e mais barato, mas também em relação ao Marketing e Finanças, por exemplo; ou seja, a busca por competitividade se torna presente em todas as áreas da empresa.

A GEC torna-se necessária pelo fato de possibilitar o entendimento e a análise de toda estrutura de custos da entidade, com o objetivo de apresentar informações que sejam subsídios para que os gestores possam desenvolver estratégias e reduzir as incertezas no que tange à tomada de decisão (BLEIL *et al.*, 2008, p. 49).

A vasta literatura sobre estratégia proporciona recursos para o desenvolvimento de mecanismos para sustentação de vantagens competitivas. Utilizar a gestão de custos, no contexto estratégico, para gestão de negócios pode ser uma das melhores decisões na sustentação de vantagem competitiva em uma organização (SANTOS, 2010).

Dentre as principais práticas de GEC tem-se: custeamento e orçamento baseado em atividades; custeamento por ciclo de vida dos produtos; custeio-alvo; análise de custos da cadeia de valor; custos logísticos internos de distribuição; custos da qualidade; custos para o consumidor; análise dos determinantes de custos; análise de custos dos concorrentes, dentre outras (DIEHL; SOUZA, 2007, p. 234; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

A análise de custos dos concorrentes é considerada um tópico pertencente ao campo da GEC (HEINEN; HOFFJAN, 2005; GUILDING *et al.*, 2000; BHIMANI; KESHTVARZ, 1999; DIXON, 1998; LORD, 1996). A análise de custos dos concorrentes é a análise das informações de custos – estimativa do ponto de equilíbrio, cálculo da margem de segurança, preço mínimo que o competidor pode suportar, dentre outras – relativas aos concorrentes (HEINEN; HOFFJAN, 2005; GUILDING *et al.*, 2000).

Segundo Heinen e Hoffjan (2005, p. 18), o uso da análise de custos dos concorrentes possibilita: fornecer uma visão atual da situação financeira e dos custos dos concorrentes, determinar a própria posição competitiva da organização e prever o comportamento da estratégia futura dos concorrentes no tocante aos seus custos.

Para Simmonds (1981, p. 26), análise de custos dos concorrentes pode ser definida como a provisão e análise de dados de GEC das empresas em relação à sua concorrência. Esta análise é utilizada para desenvolvimento e acompanhamento da estratégia de negócios, especialmente os níveis relativos à evolução dos custos e os preços, o volume, a quota de mercado, fluxo de caixa e a proporção exigida dos recursos totais de uma empresa e dos seus concorrentes.

A análise de custos de concorrentes inclui uma atualização regular das estimativas de custos dos concorrentes (GUILDING, 1999, p. 585). A avaliação dos custos relativos da empresa comparados com os dos concorrentes é particularmente importante para tomada de decisão. Os resultados dessa comparação são usados para sensibilização dos gestores, isto é, conhecer as próprias fraquezas, efetuar *benchmarking*, autoconhecimento e tomar decisões.

No caso de desvantagens de custos, de possíveis ameaças dos concorrentes que baixem seus preços abaixo dos custos de longo prazo, estas ameaças podem ser conhecidas em uma fase precoce. Efetuar um *benchmarking* nos custos pode auxiliar a organização a melhorar seus custos futuros por meio do conhecimento da estimativa das relações-chave das

estruturas dos custos dos concorrentes (HEINEN; HOFFJAN, 2005, p. 18); a entidade pode reavaliar seus próprios direcionadores, adotando as melhores práticas do mercado, podendo criar uma metodologia para otimizar seus processos.

No contexto do autoconhecimento, o conhecimento da situação dos custos dos concorrentes pode justificar sugestões particulares e convencer a organização sobre a viabilidade de programas de reavaliação dos próprios custos (HEINEN; HOFFJAN, 2005, p. 18). A importância desse fato é corroborada por Martins (2003, p. 200-201):

[...] tão importante quanto conhecer a própria estrutura de Custos e Despesas é conhecer também a dos concorrentes. Além de ser obrigatório saber as reações sobre o lucro, sobre o caixa e retorno do investimento trazidas por mudanças nos Custos e Despesas Fixos, nos Variáveis e no Preço de Venda, é também absolutamente necessário conhecer-se as mesmas reações sobre os concorrentes para se ter uma boa idéia das conseqüências sobre cada um.

O conhecimento da situação dos custos dos concorrentes é particularmente significativo já que, por exemplo, investimentos em novas tecnologias “amarraram” grandes somas de capital. Estas obrigações constituem um pesado custo na forma de imobilização (JONES, 1988, p. 33). Se os concorrentes fizerem investimento similar, há risco de excesso de capacidade produtiva, sem que haja uma demanda que justifique tal expansão. Devido aos elevados custos fixos desses investimentos, as empresas tentam utilizar de sua capacidade existente, tanto quanto o possível.

Conhecendo a capacidade produtiva da concorrência e o comportamento da demanda, a empresa pode estimar um nível adequado de investimento e produção. Bem planejado, este investimento pode constituir no uso de determinantes e direcionadores de custos mais vantajosos para a entidade em relação ao restante do mercado. Apenas empresas com vantagens de custos sobreviverão à concorrência (HEINEN; HOFFJAN, 2005, p. 18).

Para Santos (2010, p. 53), a análise de custos dos concorrentes pode ser definida como o artefato de Contabilidade Gerencial ou Controladoria que “utiliza elementos da Inteligência Competitiva (IC), da Gestão Estratégica de Custos (GEC) e da Estratégia”, cuja função é “conquistar, desenvolver e/ou manter uma vantagem competitiva”; com o intuito de mensurar, informar e decidir sobre o posicionamento estratégico dos determinantes e direcionadores de custos de uma organização perante a comparação com seus concorrentes.

Apesar dos termos utilizados pelos vários autores (contabilidade do concorrente, Contabilidade focada no concorrente e informações contábeis em Inteligência Competitiva), todos eles demonstram igualmente a relevância prática dos dados contábeis – sobretudo de custos – relativos aos concorrentes.

No próximo tópico, apresenta-se um estudo que contribuiu para o entendimento do tema e serviu de base para a presente pesquisa: Guilding (1999), cujo estudo sintetizou cinco práticas de análise de custos dos concorrentes e trouxe abordagens estratégicas ao tema.

Guilding (1999) inicia seu artigo comentando que há um interesse crescente na análise dos concorrentes tanto entre os pesquisadores de estratégia quanto entre os profissionais: gestores e tomadores de decisão. Segundo Guilding (1999), este interesse teve início por influência de Porter (1986; 1989) que sugeriu, no início dos anos 1980, que a análise do concorrente é fundamental na busca de uma vantagem competitiva. Eis o início da literatura, em GEC sobre o tema, a qual Guilding (1999, p. 583) chamou de Contabilidade Focada no Concorrente – CFC.

3.2. Contabilidade Focada no Concorrente – a visão de Guilding

O estudo de Guilding (1999) é dedicado ao uso de análise de custos dos concorrentes em empresas da Oceania. A amostra foi composta pelas 230 maiores empresas da Nova Zelândia e Austrália – das quais 200 eram empresas públicas e privadas (medidas por vendas) Contabilidade Focada nos Concorrentes: Um Estudo Exploratório no Setor de Agronegócios

e 30 instituições financeiras (mensuradas por ativos). Como em 13 das empresas não foi possível fazer contato, estas foram retiradas da amostra, promovendo uma amostra final de 217 empresas e 124 respostas dos quais 112 foram completas, representando uma taxa de resposta de 51%.

Guilding (1999, p. 584) traz uma tentativa de síntese das práticas de CFC encontradas na literatura. Para tanto, ao longo de sua pesquisa, desenvolveu uma listagem dessas práticas. Em uma tentativa de delimitar o problema, o autor listou as práticas de CFC mais adotadas na literatura, a saber:

- (1) Avaliação dos custos dos concorrentes;
- (2) Acompanhamento da posição competitiva;
- (3) Avaliação do concorrente com base em demonstrações financeiras publicadas;
- (4) Custeio Estratégico;
- (5) Precificação Estratégica.

O Quadro 2 apresenta resumidamente as cinco práticas de CFC listadas por Guilding (1999), bem como a descrição de cada uma delas:

Quadro 2 – Práticas de Análise de Custos dos Concorrentes

PRÁTICAS OU FORMAS	DESCRIÇÃO
Avaliação dos Custos dos Concorrentes	Fornecimento de uma estimativa atualizada do custo unitário do concorrente.
Acompanhamento da Posição Competitiva	Análise da posição do concorrente perante a indústria e acompanhamento das tendências em relação a vendas, participação no mercado, custo unitário e retorno sobre as vendas. Tal informação pode fornecer a base da avaliação da estratégia dos concorrentes.
Avaliação do concorrente com base em demonstrações financeiras	A análise de custo dos concorrentes baseia-se na avaliação das Demonstrações Contábeis e Financeiras públicas e publicadas dos competidores.
Custeio Estratégico	Utilização de dados de custos com base em informações estratégicas e de marketing para desenvolver e identificar estratégias superiores dos concorrentes que podem produzir uma vantagem competitiva sustentável.
Precificação Estratégica	A análise dos fatores estratégicos no processo decisório dos preços. Estes fatores podem incluir: reação dos preços do concorrente, elasticidade dos preços de mercado, crescimento, as economias de escala e experiência.

FONTE: Adaptado de Guilding (1999)

A **Avaliação dos custos dos concorrentes**, segundo o autor, é a prática de CFC mais referenciada. Entre seus defensores estão Bromwich (1990), Jones (1988), Porter (1989), Simmonds (1981) e Ward (1993). A grande atenção para a avaliação dos custos dos concorrentes pode resultar do aumento dos investimentos devido ao avanço tecnológico. Para o autor, avaliação dos custos dos concorrentes é definida como o fornecimento de uma estimativa regular e atualizada dos custos unitários dos concorrentes (GUILDING, 1999, p. 584).

O **Acompanhamento da posição competitiva**, segundo Guilding, representa uma das mais holísticas práticas de CFC. Esta prática amplia a análise, pois inclui outras informações, tais como: quota de participação de mercado, volume de vendas e custos unitários dos principais produtos dos concorrentes. No artigo, o autor define acompanhamento da posição

Santos, R. P.; Rocha, W.

competitiva como a análise das posições dos concorrentes dentro da indústria por avaliar e acompanhar as tendências, em vendas, dos concorrentes, a quota de mercado, volume, custos unitários, e retorno sobre vendas. Estas informações podem fornecer uma base para a avaliação das estratégias da concorrência (GUILDING, 1999, p. 584).

A **Avaliação dos concorrentes com base em demonstrações financeiras publicadas** é uma abordagem de CFC que utiliza de técnicas as quais os contadores, tradicionalmente, estão mais bem familiarizados, Moon e Bates (1993), assim como, Casella (2008) evidenciaram a possibilidade do uso de Demonstrações Contábeis e Financeiras para inferir sobre os custos dos concorrentes. Esta avaliação pode incluir o acompanhamento de vendas e níveis de lucro, bem como a movimentação de ativos e passivos. Guilding (1999, p. 584) aponta que importantes percepções podem ser obtidas a partir de uma análise adequada das demonstrações publicadas pelos concorrentes. O autor define a avaliação do concorrente com base em demonstrações financeiras publicadas como estudo dos números contidos nas demonstrações financeiras e não-financeiras dos concorrentes, sendo uma das principais fontes para conhecer os concorrentes (GUILDING, 1999, p. 585).

O **Custeio Estratégico**, técnica desenvolvida por Shank e Govindarajan (1988; 1993) que consiste na análise de custos, baseada em conceitos de GEC e Marketing. Neste estudo, os autores analisam um caso em que as abordagens tradicionais de custeio podem levar a decisões abaixo do ponto ótimo. Shank e Govindarajan (1988) empregam uma análise voltada às questões estratégicas e recorrem a conceitos de posicionamento do produto e penetração de mercado para apontar a solução ideal. Neste sentido, custeio estratégico é definido como a utilização de dados de custos com base em informação estratégica e de Marketing para desenvolver e identificar estratégias superiores, o que irá produzir uma vantagem competitiva sustentável (GUILDING, 1999, p. 585).

Sobre a **Precificação Estratégica**, o autor afirma que a literatura – Jones (1988) e Simmonds (1981), dentre outros – demonstra como a decisão de precificação baseada nas análises contábeis tradicionais as quais são alimentadas por informações internas e históricas pode resultar em decisões sub-ótimas. Já as precificações, que são orientadas pelo mercado, podem resultar em informações mais bem estruturadas. Em sua obra, Guilding (1999, p. 585) define precificação estratégica como a análise dos fatores estratégicos no processo decisório dos preços. Estes fatores podem incluir: reação aos preços dos concorrentes, elasticidade dos preços de mercado, crescimento, as economias de escala e experiência.

4. Trabalho de Campo: O caso Deméter

4.1 Considerações Iniciais

A Deméter é uma empresa multinacional do setor de agronegócios, fundada no início do século XIX e presente no Brasil desde meados do século XX. Trata-se de uma empresa de grande porte, e, no Brasil, de capital fechado, com mais de 17 mil funcionários e com lucro líquido, em 2009, de cerca de R\$ 213,7 milhões. Os dados da entidade foram obtidos na visita e no sítio da empresa na internet. Por sigilo, o nome da organização foi trocado.

A Deméter possuía, em 2008, mais de 20% da participação de mercado e estava presente em mais de 16 estados brasileiros. A empresa, em 2008, foi uma das maiores exportadoras do Brasil. As marcas da Deméter eram líderes em seus segmentos em 2009. As visitas se concentraram no escritório da unidade de São Paulo.

A empresa é um dos principais atores da indústria de agronegócios, onde há bastante rivalidade, as atividades dos concorrentes são agressivas no que tange a concorrência por preços e descontos. Observa-se que é um ambiente propício, segundo a literatura, para estudar

o tema. Além disso, houve a facilidade de acesso à organização. Por estes motivos a Deméter fora escolhida como unidade de estudo.

No item anterior, foram apresentadas cinco práticas de CFC. À luz do referencial teórico, buscou-se conhecer a realidade da empresa em relação à frequência de uso e à utilidade percebida de tais práticas de CFC. Para tanto, perguntou-se, em que medida a Deméter usa as práticas de CFC. Para isso, foi utilizada uma escala Likert de 1 (nunca usada) a 5 (sempre usada). Similar à frequência de uso, para utilidade percebida foi perguntado em que medida a Deméter considera útil as práticas de CFC em que 5 representou “extramamente útil” e 1, “sem utilidade”.

O Quadro 3 apresenta resumidamente os achados da empresa Deméter para as práticas de análise de CFC:

Quadro 3 – Práticas de análise de CFC: Empresa Deméter

PRÁTICAS	DEMÉTER	
	Uso	Utilidade
Avaliação dos Custos dos Concorrentes	Nunca	Pouco útil
Acompanhamento da Posição Competitiva	Sempre	Extremamente útil
Avaliação do concorrente com base em demonstrações financeiras	Sempre	Extremamente útil
Custeio Estratégico	Nunca	Pouco útil
Precificação Estratégica	Sempre	Extremamente útil

No que tange às práticas de CFC descritas pela literatura, a empresa Deméter utiliza-se do acompanhamento da posição competitiva, precificação estratégica e avaliação do concorrente com base nas em demonstrações financeiras publicadas. Em relação às outras duas práticas citadas pela literatura, a Deméter não faz uso de avaliação dos custos dos concorrentes e do custeio estratégico que, segundo a empresa, o governo não permite, pois, pode ser considerada formação de cartel, já que a Deméter e os outros três principais concorrentes da indústria são responsáveis por 98% do mercado.

Em relação à utilidade das práticas de CFC, a Deméter considera de extrema importância o acompanhamento da posição competitiva, a avaliação do concorrente com base em demonstrações financeiras publicadas e da precificação estratégica. Dada a restrição legal, as demais práticas – avaliação dos custos dos concorrentes e do custeio estratégico– foram consideradas sem utilidade para empresa Deméter.

Nota-se que a empresa percebe utilidade nas práticas de CFC as quais ela faz uso, isto é, tanto para o acompanhamento da posição competitiva quanto para a avaliação do concorrente com base em demonstrações financeiras publicadas e precificação estratégica, a Deméter tem alta frequência de uso e as considera de extrema utilidade.

Já as práticas de CFC das quais a Deméter não faz uso, a empresa, de forma alguma, percebe utilidade no seu uso. Assim, avaliação dos custos dos concorrentes e do custeio estratégico não são práticas usadas; tampouco, a organização percebe utilidade nelas. Dessa forma, há um casamento entre frequência de uso e utilidade percebida das práticas de CFC na empresa.

4.2 Análise dos Resultados

No Quadro 4 faz-se a comparação dos achados da empresa Deméter com a teoria. Conforme destacado por Guilding (1999, p. 593), o acompanhamento da posição competitiva

é a prática de CFC mais utilizada pelas empresas por ele pesquisadas. A seguir, a teoria destaca a precificação estratégica, na terceira posição tem-se a avaliação dos concorrentes com base em demonstrações financeiras, na quarta, a avaliação do custo dos concorrentes, na quinta posição, o custeio estratégico.

Quadro 4 – Práticas de análise de CFC: Teoria x Empresa Deméter

PRÁTICAS	TEORIA		DEMÉTER	
	Uso	Utilidade	Uso	Utilidade
Avaliação dos Custos dos Concorrentes	Usada de vez em quando	Útil	Nunca	Pouco útil
Acompanhamento da Posição Competitiva	Quase sempre	Muito útil	Sempre	Extremamente útil
Avaliação do concorrente com base em demonstrações financeiras	Muitas vezes	Útil	Sempre	Extremamente útil
Custeio Estratégico	Raramente	Útil	Nunca	Pouco útil
Precificação Estratégica	Quase sempre	Muito útil	Sempre	Extremamente Útil

A empresa Deméter corrobora a teoria ao utilizar o acompanhamento da posição competitiva, ou seja, monitora os concorrentes, acompanhando as tendências em vendas, participação de mercado e retorno sobre vendas dos principais competidores da indústria, conforme evidências obtidas no trabalho de campo.

A segunda prática de CFC mais utilizada pelas empresas, segundo a teoria de base, é a precificação estratégica, que é usada quase sempre pelas empresas pesquisadas por Guilding (1999); a empresa analisada declarou que sempre faz uso da precificação estratégica sendo tal prática uma das atividades da área de IC.

A terceira prática de CFC mais utilizada pelas empresas, segundo a literatura é a avaliação dos concorrentes com base em demonstrações financeiras. Tal prática é, segundo evidências obtidas por meio do questionário e observação dos processos, utilizada pela Deméter. Enquanto a empresa afirma que tal prática é sempre usada, a teoria afirma que a avaliação dos concorrentes com base em demonstrações financeiras é usada muitas vezes.

Quanto à avaliação dos custos dos concorrentes, a teoria afirma que as empresas a utilizam de vez em quando, sendo a quarta prática de CFC mais utilizada; já a Deméter não utiliza tal prática por limitações de cunho legal, segundo a empresa. Segundo o gestor, a empresa pode sofrer processos de formação de cartel, pelo fato de efetuar análise de custos dos concorrentes. A literatura afirma que tal prática é usada de vez em quando porque é uma informação não disponível e difícil de ser obtida e manipulada. A Deméter acrescenta um novo fator à discussão: a limitação legal.

A teoria afirma que o custeio estratégico é usado raramente pelas empresas, classificado na quinta posição pela literatura, a Deméter não faz uso dessa prática de CFC, segundo a organização, a prática de custeio estratégico pode ser entendida, pelo governo, como uma forma de criar cartel na indústria de agronegócios e a empresa ser penalizada.

Em relação à utilidade percebida, a empresa Deméter confirma a teoria para acompanhamento da posição competitiva, já que considera esta prática como extremamente útil. Em Guilding (1999), as evidências mostraram que as empresas consideram o acompanhamento da posição competitiva como muito útil.

De fato, em uma indústria competitiva como o setor de agronegócios, acompanhar e avaliar as tendências de vendas, a participação de mercado, volumes de produção, custos unitários e retorno sobre vendas dos concorrentes são práticas que conduzem à organização vantagens competitivas sobre os concorrentes.

Relativamente à percepção da utilidade, a literatura aponta que a precificação estratégica aparece como a segunda prática de CFC mais útil às organizações. Nota-se a convergência na percepção de utilidade apontada pela teoria e a encontrada na empresa. A Deméter percebe muita utilidade no uso da precificação estratégica. Nota-se que há preocupação da empresa em analisar os preços dos concorrentes, a elasticidade dos preços de mercado para antecipar possíveis tendências na indústria.

A literatura aponta a avaliação dos custos dos concorrentes como uma prática útil na percepção das empresas. Todavia, na empresa visitada, esta prática de CFC não despertou percepção de utilidade. De novo, a possibilidade de processos, a qual a empresa denomina como questão legal, foi apontada pela Deméter como o fator preponderante da falta de utilidade para o responsável pela área de IC da empresa.

Já a avaliação do concorrente com base em demonstrações financeiras, listada como a quarta prática de CFC com mais percepção de utilidade, descrita pela teoria como “útil”, para a Deméter, é considerada extremamente útil, isto é, uma percepção acima daquela apontada pela literatura.

A quinta prática de CFC em ordem de percepção de utilidade, para a teoria, é o custeio estratégico. Enquanto a teoria considera tal prática como útil, a Deméter não percebe utilidade no uso do custeio estratégico. Mais uma vez, a Deméter afirma que não vê utilidade em utilizar uma prática a qual pode trazer problemas legais e acusações de formação de cartel.

Outro achado da Deméter consiste no fato que a empresa investigada atribui valor às práticas de CFC as quais ela se utiliza, vide o Quadro 4. Já a teoria aponta que embora as práticas de avaliação de custos dos concorrentes e de custeio estratégico sejam usadas poucas vezes ou raramente, as empresas atribuem utilidade para tomada de decisão destas práticas. Uma vez que a empresa não se sente confortável no uso de tais técnicas, a Deméter simplesmente ignora a utilidade delas.

5 Considerações Finais

Este trabalho baseou-se na pesquisa de Guilding (1999) para, inicialmente, verificar o uso e a percepção de valor das práticas de CFC. Posteriormente, replicou-se o trabalho em uma empresa do setor de agronegócios.

Em relação ao uso das práticas de CFC, a Deméter confirma a teoria para o acompanhamento da posição competitiva, precificação estratégica e avaliação do concorrente com base em demonstrações financeiras publicadas. Já o custeio estratégico e a avaliação dos custos dos concorrentes não são usados, sugerindo divergência ao estudo de Guilding (1999) para essas práticas.

Quanto à utilidade das práticas de CFC, a Deméter considera extremamente útil o acompanhamento da posição competitiva, precificação estratégica e avaliação do concorrente com base em demonstrações financeiras publicadas convergindo com a teoria pesquisada. Já o custeio estratégico e a avaliação dos custos dos concorrentes são práticas divergentes da teoria, pois têm pouca utilidade para a entidade investigada.

A justificativa para o não uso e falta de percepção de utilidade dessas práticas, deve-se a visão da empresa que teme ser acusada de formação de cartel. Dentre os motivos para o não uso dessas práticas de CFC, normalmente listados pela literatura, o impedimento legal não foi identificado no referencial teórico pesquisado como na empresa investigada. Essas práticas de CFC são ferramentas de auxílio à tomada de decisão que em nada contribui para a formação de conluio entre as principais empresas de um setor.

Sobre as limitações, destaca-se o fato de que a pesquisa de Guilding é de 1999, estando defasada em mais de uma década em relação a esta (2010). Essa situação sugere que

pode haver pequenas inconsistências na comparação; mas, como não foram encontradas mais recentes, optou-se por usar aquele trabalho.

Outro fator importante a ser destacado como limitação é quanto ao cuidado que se deve ter com as generalizações. Não há possibilidade de validar estaticamente as proposições e conclusões, uma vez que com apenas uma unidade de estudo não é possível fazer afirmativas que possam ser estendidas a toda indústria ou outras empresas.

Esta pesquisa não teve a pretensão em esgotar o assunto. A GEC, no caso geral, e a análise de custo dos concorrentes, no particular, são campos vastos para desenvolvimento prático e teórico dos temas. Para pesquisas futuras, sugere-se o estudo de CFC e engenharia reversa, técnicas de estimativas de CFC, a comparação entre referencial teórico e as técnicas que as organizações adotam nesta análise e a interface entre CFC e custeio alvo.

Referências

ANDERSON, S.; GUILDING, C. Competitor-focused accounting applied to a hotel context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(3): 206-218 2006.

BALDUÍNO, J. H. **Contabilidade Estratégica: um estudo de caso de informações sobre competidores em uma empresa industrial**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.

BARTZ, D.; STAUDT, T.; SOUZA, M. A. de. Gestão Estratégica de Custos: uso de Engenharia Reversa na análise de custos dos concorrentes. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 2(3), p. 167-175, setembro/dezembro 2005.

BHIMANI, A.; KESHTVARZ, M. H. British Management Accountants: Strategically Oriented. *Journal of Cost Management*, 13 (2), p. 14-35, 1999.

BLEIL, C.; SOUZA, M. A.; DIEHL, C. A. Mensuração Econômica da Cadeia de Valor do Segmento Madeireiro de Pinus: um Estudo de Caso. In *Gestão & Regionalidade*, 2008, vol. 24, nº 70, mai-ago, p. 43-58.

BOAVENTURA, J. M. G; FISCHMANN, A. A. Estudo dos conceitos sobre o conteúdo da estratégia: Uma ilustração no campo da Tecnologia da Informação. In: *THIRD INTERNATIONAL CONFERENCE OF IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT*, 2003, São Paulo - SP. *Third International Conference of Iberoamerican Academy of Management*, 2003. v. 01.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. São Paulo, 2006. 341p. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo.

BROMWICH, M. The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*, 15, p. 27-46, 1990.

CASELLA, B. **Análise de custos de concorrentes: estudo exploratório no setor de celulose e papel**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2008.

CASTRO, C. de M. **A prática da Pesquisa**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CRAVENS, K.S.; GUILDING, C. An Empirical Study of the Application of Strategic Management Accounting Techniques”, **Advances in Management Accounting**, Vol. 10, pp. 95-124, 2001.

DIEHL C. A.; CAPALONGA, G; SOUZA, M. A. de; ZANINI, F. A. **As Estratégias Percebidas sob o Enfoque Teórico do Posicionamento, da Visão Baseada em Recursos, da Missão e da Tipologia: Um Estudo com Empresas Gaúchas**. 9º. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 2009.

DIEHL, C. A.; GONÇALO, C.R. **Gestão estratégica de custos: uma estrutura para análise da estratégia praticada aplicada em empresas de serviços**. IX Congresso Internacional de Custos – Florianópolis, SC, Brasil de 28 a 30 de novembro de 2005.

DIEHL, C. A.; SOUZA, M. A. de. Formação, certificação e educação continuada: um estudo exploratório do profissional contábil sob a óptica das empresas *head hunters*. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, Vol. 4(3), p. 233-248, setembro/dezembro, 2007.

DIXON, R., Accounting for Strategic Management: A Practical Application. **Long Range Planning**, Vol. 1, p. 272-279, 1998.

FISCHMANN, A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. São Paulo, 1987. 207 p. Tese (Livre-Docência em Administração) – Universidade de São Paulo.

GUILDING, C. Competitor-focused accounting: an exploratory note. **Accounting, Organizations and Society**, 24 (7): 583-595, 1999.

GUILDING, C.; CRAVENS, K.S.; TAYLES, M. An International Comparison of Strategic Management Accounting Practices. **Management Accounting Research**, 11 (1), March, p. 113-135, 2000.

HEINEN, K.C.; HOFFJAN, A. The strategic relevance of competitor cost assessment – An empirical study regarding competitor accounting. **Jamar**, vol. 3 – number 1, 2005, p.17-34.

HESFORD, J.W. An Empirical Investigation of Accounting Information Use in Competitive Intelligence, **Journal of Competitive Intelligence and Management**, Volume 4, No. 3, p. 17-49, 2008.

JONES, L. Competitor cost analysis at Caterpillar. **Management Accounting (EUA)**, 32-38, 1988.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LORD, B. R. Strategic Management Accounting: the Emperor’s New Clothes? **Management Accounting Research**, 7 (3), September, pp. 347-366, 1996.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEYER, C. **Diffusion of Strategic Management Accounting innovations in Denmark**. Working Paper, Copenhagen Business, School 2004.

MILANI FILHO, M. A F.; ROCHA, W.; CORRAR, L. J. **Informações sobre concorrentes: um estudo exploratório**. In: 7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2007.

MOON, P.; BATES, K. Core analysis in strategic performance appraisal. **Management Accounting Research**, v. 4, p. 139-152, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnica para análise de indústria e da concorrência**. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANTOS, R. P. dos. **Análise de Custos de Concorrentes**: Um estudo exploratório entre teoria e prática. São Paulo, 2010. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Atuária) – Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. Making strategy explicit in cost analysis: a case study. **Sloan Management Review**, Spring, p. 19-29, 1988.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. What “drives” cost a strategic cost management perspective? **Advances in Management Accounting**, 2, 27-46, 1993.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A Revolução dos Custos**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SIMMONDS, K. The accounting assessment of competitive position. **European Journal of Marketing**, 20, p. 16-31, 1986.

SIMMONDS, K. Strategic management accounting. **Management Accounting (UK)**, 26-29, 1981.

SUBRAMANIAN, R.; ISHAK, S.T. Competitor analysis practices of US companies: an empirical investigation. **Management International Review**, First Quarter 1998; 38, 1, pp.7-23.

WARD, K. **Strategic management accounting**. Oxford: British Library, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005, 3ªed.

APÊNDICE 1

Questionário Análise de Custos dos Concorrentes

Bloco A – Dados sobre o Entrevistado e a Empresa

Neste bloco são obtidos os dados do entrevistado e da empresa, seu tempo de empresa, função, seus objetos de decisão, como entidades de classes, dados macro e microeconômicos.

- 1) Personagem a ser entrevistado:
- 2) Qual o cargo que ocupa?
- 3) Qual a função?
- 4) A qual área funcional se reporta?
- 5) Quanto tempo de empresa?
- 6) Qual sua formação?
- 7) Quantos empregados estão sob sua coordenação?
- 8) A empresa incentiva o treinamento dos empregados?
- 9) A empresa prepara seus empregados no sentido de obter informações sobre os concorrentes?
- 10) A empresa participa de associações de classes?
- 11) A empresa acompanha os dados macroeconômicos e ações governamentais para o seu segmento de atuação?
- 12) A empresa costuma acompanhar as publicações específicas da indústria?
- 13) Nossa participação de mercado é: _____%.
- 14) A Receita de Vendas no último ano foi de: R\$_____.
- 15) Nosso lucro, no último ano, foi de: R\$_____.
- 16) Nosso Retorno sobre o Ativo no último ano foi de: _____%.
- 17) Nosso retorno sobre o Investimento no último ano foi de: _____%.
- 18) Número de empregados da Organização:_____.

Bloco B – Concorrentes

São tratados assuntos relativos aos principais concorrentes da organização. Por meio do questionário, busca-se identificar o conhecimento da empresa em relação aos principais concorrentes, às ações competitivas, entre outras.

- 1) Quais os principais concorrentes da indústria?
- 2) Qual a participação de cada um dos concorrentes no segmento?

- 3) Quais os principais concorrentes da empresa?
- 4) A empresa vê vantagens em um ambiente competitivo?
- 5) Quais os principais produtos dos concorrentes?
- 6) Por favor, indique qual a atividade é mais representativa para a empresa:

Atividades	Marque "X"
Acompanhar relativamente poucos concorrentes	
Acompanhar as principais empresas da indústria	
Acompanhar todas ou a maioria das empresas no setor	

- 7) Esta seção caracteriza o nível de competição no seu setor. Por favor, indique o grau de concordância para cada sentença a seguir.

(Assinale com um X o número associado à resposta que queira atribuir)

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Atividades de mercado dos concorrentes-chave tornaram-se muito agressivas	1	2	3	4	5
Nossos concorrentes-chave afetam a organização em muitas áreas (exemplo: precificação, <i>marketing</i> , entrega, serviços, produção, qualidade etc.).	1	2	3	4	5
Competição no nosso setor é "degoladora".	1	2	3	4	5
Concorrentes são muito agressivos no corte de custos.	1	2	3	4	5
Concorrência por preço é uma característica do nosso setor.	1	2	3	4	5
Os concorrentes tentam "roubar" empregados de nossa empresa.	1	2	3	4	5
Desconto nos preços é prática comum no nosso setor.	1	2	3	4	5
Concorrentes são agressivos no registro de patentes para proteger propriedade intelectual.	1	2	3	4	5

- 8) Por favor, preencha o quadro a seguir:

(Assinale com um X o número associado à resposta que queira atribuir)

1	2	3	4	5
Muito pior do que a Concorrência	Pior do que a Concorrência	Na média da Concorrência	Melhor do que a Concorrência	Muito melhor do que a Concorrência

Nosso crescimento de vendas é:	1	2	3	4	5
Numa visão geral da posição de mercado, nosso desempenho é:	1	2	3	4	5
Nosso retorno financeiro, tal como Retorno sobre o Ativo é:	1	2	3	4	5

Bloco C – Análise de Custos dos Concorrentes

Aqui são abordados os assuntos relacionados à análise de custos dos concorrentes.

- 1) A Organização capta informações dos concorrentes? Se sim, especifique quais informações.
- 2) A empresa conhece os custos dos principais produtos da concorrência?
- 3) O uso de informações de custos dos concorrentes é contínuo?
- 4) Se sim, qual a natureza da análise de custos dos concorrentes? (tipo, extensão, frequência)
- 5) Se não, por que não? (relevância, disponibilidade, dificuldade, manipulação etc.)
- 6) Os concorrentes têm preços competitivos para os principais produtos da empresa?
- 7) Por favor, indique em que medida a Organização efetua a Análise de Custos dos Concorrentes:

(Assinale com um X o número associado à resposta que queira atribuir)

1	2	3	4	5
Nenhuma extensão	Pouca extensão	Extensão Moderada	Muito Extensa	Extremamente Extensa

	Avaliação				
Internamente na Organização?	1	2	3	4	5
Externamente à Organização (isto é por consultores)?	1	2	3	4	5

- 8) Por favor, indique o seu grau de concordância com cada sentença em relação às informações contábeis e financeiras.

(Assinale com um X o número associado à resposta que queira atribuir)

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

O uso de informações contábeis é parte importante da minha atividade de inteligência competitiva.	1	2	3	4	5
A utilização de informações contábeis ajuda-me a entender a posição de nossos concorrentes.	1	2	3	4	5
Dados contábeis são uma das várias partes de dados sobre inteligência que colete e analiso.	1	2	3	4	5

Avaliação de Custos dos concorrentes ajuda-me a entender os processos dos concorrentes.	1	2	3	4	5
Avaliação de Custos dos concorrentes ajuda-me a entender a minha posição em relação aos concorrentes (<i>market-share</i> , lucratividade).	1	2	3	4	5
Conhecer melhor a posição financeira dos concorrentes ajuda-me a entender como eles podem iniciar movimentos competitivos.	1	2	3	4	5
Consigo usar a posição financeira dos concorrentes como prognóstico de como eles podem responder a ameaças competitivas.	1	2	3	4	5
Informações Contábeis não me auxiliam a entender a posição dos concorrentes.	1	2	3	4	5
Avaliação dos Custos dos Concorrentes auxilia os engenheiros de nossa empresa, proporcionando-lhes metas claras.	1	2	3	4	5
Informações financeiras e contábeis úteis são difíceis de obter.	1	2	3	4	5
É difícil para nossos contadores de custos e controladoria obter informações para avaliação dos concorrentes.	1	2	3	4	5
Informações contábeis dos concorrentes não podem ser comparadas porque há diferentes convenções contábeis e adaptações gerenciais.	1	2	3	4	5
Dados de custos na minha empresa, preparados pela contabilidade, são difíceis de usar.	1	2	3	4	5
Trabalho próximo aos contadores, analistas de custos e controladoria ou área financeira.	1	2	3	4	5

Para as questões 9 e 10 utilize os seguintes conceitos:

Avaliação dos custos do concorrente: fornecimento de uma estimativa regular e atualizada dos custos unitários dos concorrentes.

Acompanhamento da posição competitiva: a análise das posições dos concorrentes dentro da indústria para avaliar e acompanhar as tendências, em vendas, a quota de mercado, volume, custos unitários e retorno sobre vendas dos concorrentes

Avaliação do concorrente com base em demonstrações financeiras publicadas: estudo dos números contidos nas demonstrações financeiras e não-financeiras dos concorrentes para estimar seus custos.

Custeio estratégico: a utilização de dados de custos dos concorrentes com base em informação estratégica e de marketing para desenvolver e identificar estratégias superiores.

Precificação Estratégica: a análise dos fatores estratégicos no processo decisório dos preços. Estes fatores podem incluir: reação aos preços dos concorrentes, elasticidade dos preços de mercado, crescimento, as economias de escala e experiência.

- 9) Por favor, escolha o número da escala que corresponde em que medida a sua organização utiliza as seguintes práticas

(Assinale com um X o número associado à resposta que queira atribuir)

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	De vez em quando	Muitas vezes	Sempre

Práticas	Avaliação				
Avaliação dos custos do concorrente	1	2	3	4	5

Acompanhamento da posição competitiva	1	2	3	4	5
Avaliação do concorrente com base em demonstrações financeiras publicadas	1	2	3	4	5
Custeio Estratégico	1	2	3	4	5
Precificação Estratégica	1	2	3	4	5

10) Por favor, escolha o número da escala que indica em que medida você considera que as seguintes práticas poderiam ser úteis para a sua organização:

(Assinale com um X o número associado à resposta que queira atribuir)

1	2	3	4	5
Sem utilidade	Pouco útil	Útil	Muito útil	Extremamente útil

Práticas	Avaliação				
Avaliação dos custos do concorrente	1	2	3	4	5
Acompanhamento da posição competitiva	1	2	3	4	5
Avaliação do concorrente com base em demonstrações financeiras publicadas	1	2	3	4	5
Custeio Estratégico	1	2	3	4	5
Precificação Estratégica	1	2	3	4	5