

## **DETERMINANTES DE CUSTOS DE CONCORRENTES: IDENTIFICAÇÃO A PARTIR DE INFORMAÇÕES PÚBLICAS<sup>1</sup>**

### ***COST DRIVERS OF COMPETITORS: IDENTIFICATION FROM PUBLIC INFORMATION***

### ***DETERMINACIÓN DEL COSTO DE LOS COMPETIDORES: IDENTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN PÚBLICA***

**Simone Alves da Costa**, Doutoranda, Mestre e Bacharela em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração (FEA) e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP). Endereço Profissional: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade. Endereço Profissional: Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 FEA-3, Cidade Universitária, São Paulo, SP – Brasil, CEP 05508-900. Telefone: (11) 30915820, URL da Homepage: <http://www.eac.fea.usp.br>. E-mail: [simone.ac@gmail.com](mailto:simone.ac@gmail.com).

**Welington Rocha**, professor doutor da Universidade de São Paulo pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP). Endereço Profissional: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Departamento de Contabilidade Atuária. Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 FEA-3, Cidade Universitária, São Paulo, SP – Brasil, CEP 05508-900. Telefone: (11) 30915820, ramal: 144. Fax: (11) 30915822. E-mail: [w.rocha@usp.br](mailto:w.rocha@usp.br).

## **RESUMO**

O objetivo deste estudo foi identificar a presença dos principais determinantes de custos nas empresas produtoras do setor de eletroeletrônicos no Brasil, utilizando exclusivamente informações públicas. Para identificar os determinantes, são utilizados alguns elementos obtidos por meio do referencial teórico que podem indicar a presença deles. A pesquisa é exploratória, teórico-empírica, qualitativa, bibliográfica e documental, complementada por entrevistas e análise de conteúdo. Foi realizado um levantamento de informação pública em duas empresas do setor, e feitas entrevistas com três gestores que realizam análise de custos de concorrentes para confirmar a utilidade e abrangência do roteiro proposto. A investigação mostrou-se mais eficaz quando aplicada à companhia aberta, pois a evidência imposta pelos órgãos reguladores obriga a abertura dos elementos pesquisados. O trabalho teve importantes contribuições, como a sistematização teórica do conhecimento existente sobre determinantes de custos; a proposição da utilização dos determinantes de custos para fins de análise de custos de concorrentes; e a criação de um roteiro de coleta de dados que pode ser utilizado tanto para identificação dos determinantes de custos de uma organização, como para conhecer os fatores que impactam os custos de seus concorrentes. O nível de abertura e de exatidão das informações a que se referem os elementos caracterizadores dos determinantes

---

<sup>1</sup> Artigo submetido em 17/01/2014, aceito em 30/01/2014 e divulgado em 01/05/2014 pelo Editor João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento, após *double blind review*.

de custos nas fontes de dados constituem o ponto de partida para trabalhos posteriores, bem como a ampliação do estudo a um maior número de empresas.

**Palavras-chave:** Determinantes de custos; Concorrentes; Gestão Estratégica de Custos.

### **ABSTRACT**

*The aim of this study was to identify the presence of the main cost drivers in electronics manufacturing companies in Brazil, using exclusively public information. To identify that cost drivers, some elements was utilized through the theoretical framework that can indicate the presence of them. This research is exploratory, theoretical and empirical, qualitative and contain a documentary analyze, supplemented by interviews and content analysis. Survey of public information was conducted in two companies, and was made interviews with three managers that performed cost analysis of competitors to confirm the usefulness and the scope of the proposed instrument. The investigation was more effective when applied to the listed company, since the evidences imposed by regulators organs that require the opening of the elements studied. That investigation had significant contributions, the theoretical systematization of existing knowledge on the cost drivers, proposing the use of cost drivers for cost analysis of competitors, and the creation of a instrument for data collection that can be used for both identify the determinants of costs of an organization, as to know the factors that impact the cost of its competitors. The level of openness and accuracy of the information referred to information detailing the cost drivers in data sources constitute the starting point for further studies as well as the expansion of the study to a larger number of companies.*

**Keywords:** Cost Drivers; Competitors; Strategic Cost Management .

### **RESUMEN**

*El objetivo de este estudio fue identificar la presencia de los principales determinantes de los costos en las empresas de fabricación electrónica en Brasil, utilizando exclusivamente la información pública. Para identificar los factores, se usan algunos elementos obtenidos a través del marco teórico que puede indicar la presencia de los mismos. La investigación es exploratoria, teórico y empírico, cualitativo, la literatura y documentos, complementado con entrevistas y análisis de contenido. Encuesta de la información pública se realizó en dos empresas de la industria, e hizo entrevistas con tres gerentes que realizan análisis de costo de competir para confirmar la utilidad y alcance de la hoja propuesta. La investigación fue más eficaz cuando se aplica a la sociedad cotizada, ya que la divulgación impuesta por los reguladores requiere la apertura de los elementos estudiados. Lo estudio tuvo importantes contribuciones, la sistematización teórica de los conocimientos existentes sobre los determinantes de los costos, se propone la utilización de los factores determinantes de los costos para el análisis de costos de los competidores, y la creación de un plan de trabajo para la recopilación de datos que se puede utilizar tanto para identificar los factores determinantes de los costos de una organización, como conocer los factores que afectan el costo de sus competidores. El nivel de la apertura y la exactitud de la información que se refiere a la información que detalla los factores determinantes de los costos en las fuentes de datos constituyen el punto de partida para seguir trabajando, así como la ampliación del estudio a un mayor número de empresas.*

**Palabras clave:** Determinantes de los costos; Competidores; Gestión Estratégica de Costos.

## 1 INTRODUÇÃO

**I**nformações sobre a estrutura de custos de concorrentes geralmente não são obtidas devido à dificuldade de acesso a dados (MILANI FILHO *et al.*, 2007). Pouco se sabe sobre os fatores que realmente impactam esse tipo de custo, pois os trabalhos geralmente abordam o tema apenas no que se refere à plataforma teórica (FIFER, 1989; SHANK, 1989; WILSON, 1990; WARD *et al.*, 1992; DIXON; SMITH, 1993; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Apesar de haver trabalhos teóricos sobre a importância de se conhecer os custos dos competidores (PORTER, 1985; FIFER, 1989; WILSON, 1990; WARD *et al.*, 1992; DIXON; SMITH, 1993; CLARKE, 1995), poucos são os estudos empíricos (RICKWOOD *et al.*, 1990; MOON; BATES, 1993; SUBRAMANIAN; ISHAK, 1998; GUILDING, 1999; GUILDING *et al.*, 2000; HEINEN; HOFFJAN, 2005; MILANI FILHO *et al.*, 2007).

Alguns autores questionam a aplicabilidade dos conceitos envolvidos na Contabilidade Gerencial Estratégica (LORD, 1996), da qual a Análise de Custos de Concorrentes faz parte. Sobre esse tipo de crítica, no que tange aos custos de concorrentes, pouco tem sido desenvolvido em relação à criação e utilização de técnicas para estimá-los e analisá-los (MOON; BATES, 1993; HEINEN; HOFFJAN, 2005), uma vez que a maioria dos trabalhos procura conhecer o que já é feito nas empresas (RICKWOOD *et al.*, 1990; SUBRAMANIAN; ISHAK, 1998; BALDUÍNO, 2003; MILANI FILHO *et al.*, 2007).

Outras necessidades evidentes na literatura são: o conhecimento da estrutura de custos dos concorrentes (SHANK, 1989; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; HEINEN; HOFFJAN, 2005) e a identificação dos determinantes de custos (FIFER, 1989; SHANK, 1989; WILSON, 1990; WARD *et al.*, 1992; DIXON; SMITH, 1993; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Assim, a situação problema, objeto deste estudo, se situa em um escopo no qual existem poucos trabalhos empíricos envolvendo o conhecimento e a análise de custos de concorrentes, apesar da importância destacada pelos autores. Pouco também tem sido desenvolvido no que diz respeito à criação e utilização de técnicas para estimar e analisar os custos entre competidores, principalmente pela dificuldade de acesso à informação. Também não foram encontrados trabalhos sistematizando o conhecimento sobre determinantes de custos, tampouco focando o casamento entre os determinantes de custos com as ferramentas de análise de custos de concorrentes, como técnicas a serem utilizadas em conjunto para conhecer ou auxiliar na identificação da estrutura de custos dos concorrentes.

Visando ajudar a preencher essa lacuna, a questão de pesquisa que norteia esse estudo é: quais os elementos que caracterizam os principais determinantes de custos podem ser identificados exclusivamente por meio da análise de informações públicas relativas às empresas produtoras do setor de eletroeletrônicos no Brasil?

O objetivo deste estudo é identificar a presença dos principais determinantes de custos nas empresas produtoras do setor de eletroeletrônicos no Brasil, utilizando exclusivamente informações públicas. Para identificar os determinantes, são utilizados alguns elementos obtidos por meio do referencial teórico que podem auxiliar nessa tarefa.

Conhecer os determinantes de custos pode ajudar a própria empresa a entender sua estrutura de custos e os principais fatores causadores deles, aqui chamados determinantes de custos. Pode também indicar caminhos para melhorar os sistemas de inteligência competitiva e refinar análises de concorrentes, visto que tais análises podem ser expandidas ao escopo dos competidores.

O trabalho ainda sistematiza o conhecimento existente sobre o assunto, sugerindo um roteiro de coleta de dados inédito para operacionalização de pesquisas envolvendo os determinantes de custos. Vale destacar que os estudos sobre o assunto são de natureza predominantemente teórica, não se encontrando meios para operacionalizar pesquisas de campo, ou realizando trabalhos empíricos de fato.

O setor de manufatura de produtos eletroeletrônicos foi selecionado por ser economicamente relevante e de intensa concorrência. Foi utilizada inicialmente a relação de empresas associadas à ELETROS e à ABINEE (neste caso, classificadas na categoria Utilidades Domésticas) para compor a relação de potenciais empresas a serem pesquisadas (ABINEE, 2011; ELETROS, 2010).

Para levantamento das informações públicas, as empresas analisadas foram escolhidas a partir de uma relação de 31 empresas do setor de eletroeletrônicos contidas na lista das mil empresas da revista Melhores e Maiores (2010). O critério adotado foi a seleção das empresas com maior lucro líquido na publicação e que representassem as principais linhas do setor de eletroeletrônicos (linha branca/portáteis e linha marrom, respectivamente). O período de análise compreende cinco anos (2005 a 2009).

Posteriormente, foram entrevistados alguns profissionais que realizam análise de custos de concorrentes em empresas do segmento, a fim de validar a utilidade de cada um dos pontos levantados na literatura para fins de análise prática nas organizações. Os profissionais entrevistados foram localizados e contatados a partir da relação de empresas que compõe as associações de classe supracitadas.

A opção por um único setor se justifica pelas semelhanças de comportamento que possam advir no que tange aos determinantes de custos, uma vez que cada setor evolui num ritmo diferente, dependendo, por exemplo, da velocidade de evolução dos produtos, dos processos e da própria organização (FINE, 1999).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na visão de Clarke (1995), a Contabilidade Gerencial Estratégica (CGE) refere-se a uma ampliação do escopo em que as empresas operam, incluindo o ambiente e seus concorrentes. Embora vários trabalhos tenham sido propostos envolvendo o assunto, alguns autores argumentam que ainda não há um *framework* consistente (COAD, 1996; GUILDING *et al.*, 2000; LANGFIELD-SMITH, 2008). Lord (1996) relaciona as informações sobre custos de concorrentes dentro da CGE. Na CGE, a empresa prima pela observação do ambiente externo com a mesma cautela e regularidade com que provê informações internas (RICKWOOD *et al.*, 1990; COOPER; SLAGMULDER, 2003).

Sobre o ambiente externo, a análise de custos de concorrentes encontra-se no âmbito da Inteligência Competitiva (IC) e da própria CGE. A IC é a arte de colocar juntos vários pedaços de informação para construir um quadro das informações dos concorrentes (LEE, 1990). Hesford (1998) investigou o uso de informações contábeis sobre competidores e profissionais engajados com atividades de IC. Para ele, a estratégia, a competição e a relação custo/benefício percebida poderiam ser variáveis importantes para influenciar o uso da informação obtida via inteligência competitiva, da qual faz parte a informação contábil.

Subramanian e Ishak (1998) pesquisaram como firmas norte-americanas organizam e usam sistemas de análise de competidores. A hipótese dos autores foi de que firmas com alta *performance* teriam sistemas de IC mais avançados do que as de baixo desempenho. A

pesquisa foi replicada no Brasil por Milani Filho *et al.* (2007) com 23 empresas, adaptada à realidade brasileira. O resultado mostrou que muitas informações não são utilizadas pela dificuldade de obtê-las. Comparando-se as duas pesquisas, nota-se que há diferenças nos graus de prioridade atribuídos a algumas informações sobre concorrentes.

Ward *et al.* (1992) afirmam que o objetivo da análise de custos de concorrentes é construir uma base de dados sobre os concorrentes significativos a ser constantemente atualizada a fim de identificar potenciais vantagens competitivas sustentáveis. Moon e Bates (1993) desenvolveram a estrutura CORE (*Context, Overview, Ratios, Evaluation*) como apoio para interpretar as demonstrações financeiras visando tais análises.

Guiding (1999) elencou as cinco principais práticas de contabilidade com foco nos concorrentes: avaliação de custos de competidores, monitoramento da posição competitiva, avaliação de concorrentes baseada em demonstrações financeiras publicadas, custeio estratégico e precificação estratégica.

Heinen e Hoffjan (2005) analisaram a influência da posição relativa de custos em decisões estratégicas para identificar a conexão entre o conhecimento dos custos de concorrentes e o sucesso da empresa. Foi usado um jogo de negócios, no qual se constatou que as empresas que coletam dados dos concorrentes têm vantagem competitiva, pois potencializam a antecipação de um comportamento futuro.

O presente artigo difere dos anteriores por apresentar uma nova perspectiva de análise de custos com foco em concorrentes, levando em consideração os determinantes de custos, apresentados na seção seguinte.

## 2.1 Determinantes de Custos

Para Porter (1985), os determinantes de custos: (a) são as causas dos custos; (b) podem (ou não) estar sob o controle de uma empresa e (c) agem em conjunto. Não é necessário alto grau de precisão, mas a quantificação é importante para conhecer sua importância relativa, propiciando a construção de estimativas sobre a posição de custos dos concorrentes. Exemplos: economias de escala, aprendizagem, utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, tempestividade, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais.

Souza e Rocha (2009) afirmam que determinantes de custos são “fatores que determinam a existência ou ausência de um elemento de custo, definem seu limite inferior e seu comportamento e influenciam a composição da estrutura de custos de uma entidade”.

Wilson (1990) afirma que a análise estratégica de custos foca nos determinantes da posição relativa de custos, que são caminhos pelos quais a empresa pode assegurar uma vantagem competitiva sustentável. Ele também destaca que o comportamento dos custos pode variar entre as empresas, o que sugere que não há um grupo comum de determinantes para um setor. Outros autores comentam a existência de determinantes que atuam em conjunto em um setor específico (FOSTER; GUPTA, 1990; BANKER; JOHNSTON, 1993; DATAR *et al.*, 1993; BANKER *et al.*, 1995; MACARTHUR; STRANAHAN, 1998).

Para Lord (1996), não importa o posicionamento estratégico escolhido pela empresa, mas a análise das causas dos custos, que são os determinantes de custos.

Uma lista de determinantes de custos geralmente encontrada nos trabalhos é a proposta por Riley (1987) *apud* Shank e Govindarajan (1997) separados em dois grupos: estruturais (escala, escopo, experiência, tecnologia e complexidade); e de execução (comprometimento da força de trabalho, gestão da qualidade total, utilização da capacidade, eficiência do *layout* das instalações, configuração do produto e exploração de ligações na cadeia de valor).

Não há consenso quanto à relação nem à classificação dos determinantes de custos; a lista poderia se estender quase infinitamente, dada a quantidade de fatores que podem ter influência sobre os custos. Propõe-se, neste estudo, inventariar os principais determinantes de custos, estabelecendo-se uma relação que possa auxiliar as empresas na identificação, mensuração e gestão desses fatores, tanto dos seus próprios custos, como dos custos de concorrentes. Na sequência são apresentados os principais determinantes de custos.

**1. Modelo de gestão.** São os princípios que norteiam o comportamento dos gestores, afetando não só os custos da própria entidade como também os de outras que se relacionem com ela (SOUZA; ROCHA, 2009). O estilo de liderança, a filosofia gerencial e o grau de autonomia dos gestores são elementos que ajudam a caracterizá-lo. Ele impacta a cultura da empresa e é fundamental para se entender seu funcionamento (CATELLI, 1999). É um determinante de custos porque envolve as regras de conduta no contexto organizacional, centrado na figura do líder e nos valores da empresa; tais regras irão nortear decisões e a direção que a empresa seguirá em termos estratégicos, inclusive no que tange aos custos.

**2. Escala.** É o porte da empresa, da planta, das instalações. Reflete o volume de produção possível de ser atingido e define o limite superior do volume de atividade. Para Shank e Govindarajan (1997), a premissa em que se baseia a curva de escala é de que quanto maior a fábrica para determinada função, mais barato será para se desempenhar aquela função, o que não é necessariamente verdadeiro, conforme se explica no próximo item.

**3. Utilização da capacidade.** É o volume efetivo de produção. *Coeteris paribus*, maiores níveis de utilização (menor ociosidade) contribuem para otimizar o uso da estrutura de custos (SOUZA; ROCHA, 2009). Em função disso, é relevante o comentário de Porter (1985), de que há impacto no custo unitário do produto devido aos custos fixos a ele associados e pode ter penalidades no caso de subutilização. Logo, a razão entre custos fixos e variáveis seria um indicador do quão sensível a empresa está a essa problemática, em termos de custo unitário; consideração esta que é válida, apenas, sob o manto do Custeio por Absorção.

**4. Escopo.** É a utilização de um mesmo recurso econômico para produzir vários bens e serviços em conjunto ao invés de fazê-lo separadamente. Mansfield e Yore (2006) argumentam que as economias de escopo acontecem a partir da utilização de instalações de produção ou de outros insumos comuns para geração de subprodutos, os quais o produtor opta por vender ou usar. Logo, há uma relação entre escopo e diversidade, pois se ele decidir vender, tem-se diversidade de produtos; se decidir usar, o que se tem é um maior grau de integração vertical. Para Shank e Govindarajan (1997), o escopo está relacionado ao grau de integração vertical, visão que conflita com a de Porter (1985), para quem a integração vertical está ligada a insumos utilizados na fabricação de um produto específico. Destaca-se o usufruto pleno do aparato produtivo para fins comuns, como fabricação de produtos distintos; de um produto e subprodutos, componentes, co-produtos etc. Este tipo de organização pode aumentar a complexidade do ambiente produtivo e a diversidade, item explanado adiante.

**5. Experiência.** Shank e Govindarajan (1997) a definem como a quantidade de vezes que a empresa já realizou determinada tarefa. Porter (1985) afirma que ela é reflexo de grande número de pequenos aperfeiçoamentos e não de grandes rupturas. É um determinante de custos porque, *coeteris paribus*, os custos tendem a cair à medida que a experiência aumenta. A Microeconomia aborda a questão pela curva de aprendizagem, “que relaciona a quantidade de insumos necessários para produzir uma unidade de produto à medida que aumenta a produção cumulativa” (PINDYCK; RUBINFELD, 2005). As competências, habilidades e atitudes dos colaboradores podem ser trabalhadas de forma a aumentar a experiência, bem como promover maior comprometimento dos funcionários, como comentado adiante.

**6. Tecnologia.** É a forma como as empresas utilizam seu conhecimento (experiência) para combinar os recursos e transformá-los em produtos (bens e serviços). A Microeconomia a considera como um dos determinantes fundamentais do comportamento de qualquer firma, estabelecendo os limites para o que a empresa pode realizar (MANSFIELD; YORE, 2006). É um determinante de custos por definir a existência de vários elementos de custos (depreciação, energia, mão de obra etc.) e influenciar a estrutura de custos das organizações.

**7. Diversidade.** Significa variedade, amplitude da gama de produtos, clientes, mercados, regiões geográficas, fornecedores, equipamentos etc. São determinantes de custos à medida que influenciam o comportamento, os limites e alteram a estrutura de custos de uma organização. A seguir, discutem-se quatro dessas várias modalidades de diversidade.

**(1) Produtos:** É consequência da opção da empresa pelo *mix* de bens e serviços oferecidos aos clientes. É um determinante de custos porque impacta a complexidade da estrutura e das instalações produtivas, bem como quantidade e intensidade de atividades relacionadas a compra, recebimento, estocagem, movimentação e pagamento de insumos.

**(2) Clientes:** Ocorre quando a empresa trabalha com grande variedade de compradores, em termos de diferentes volumes vendidos, periodicidade de vendas e entregas, diferentes canais de distribuição etc. Consta nesta relação porque impacta os custos de transação (negociação, gestão de contratos, escrituração etc.), transcendendo os limites de quantidade apenas. Exemplificando: se há duas empresas de porte, volume de produção e receita similares, os custos de transação com clientes podem ser distintos se uma negocia com poucos clientes em grandes volumes e a outra com muitos clientes de pequena monta. Tais relacionamentos afetam de forma diferente a estrutura de custos das organizações. A elevação do grau de relacionamento reduz o leque de clientes, propiciando a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) a jusante (SOUZA; ROCHA, 2009).

**(3) Fornecedores:** Ocorre quando a empresa trabalha com muitas e variadas empresas supridoras de recursos, em termos de diferentes volumes comprados, periodicidades das compras e entregas etc. É um determinante de custos porque impacta os custos de transação e influencia a quantidade e a intensidade de atividades relacionadas à coordenação e sigilo de informações. A elevação do grau de relacionamento tende a diminuir o leque de fornecedores, facilitando a prática da GCI a montante (SOUZA; ROCHA, 2009).

**(4) Máquinas e equipamentos:** É um determinante de custos porque a variedade de máquinas requer mais custos de utilização, supervisão, manutenção, treinamento diferenciado e contatos com fornecedores distintos, o que tende a aumentar os custos de transação. A redução da diversidade de máquinas e equipamentos, por meio de um processo de padronização, tende a eliminar desperdícios e aumentar a eficiência (CHIAVENATO, 2006).

**8. Comprometimento.** Está relacionado com melhoria contínua (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). É um determinante de custos porque são os colaboradores que implementam as ações, cuja interação pode determinar a presença ou ausência de um elemento de custo. Como dito anteriormente, as competências – expressas por meio de conhecimento, habilidades e atitudes – exercem influência sobre os custos, e podem ser trabalhadas pelas corporações de forma a obter o engajamento dos colaboradores.

**9. Qualidade.** Pode-se estudá-la sob duas perspectivas: (a) do produto em si, quanto aos atributos necessários para atender e superar o nível de satisfação dos clientes; e (b) da qualidade total, quanto aos processos de suprimento, produção, administração, marketing etc. (KOTLER, 2000). É um determinante de custos porque influencia e é influenciada pela quantidade e a intensidade de atividades relacionadas à prevenção, avaliação e correção de

falhas. A elevação do grau de qualidade diminui os custos, pois a busca pelo nível mínimo de defeitos tende a diminuir desperdício, retrabalho e inspeção, otimizando o custo da estrutura.

**10. Arranjo físico.** É o *layout* das instalações, *design* ou projeto do processo. Faz parte do conjunto de condições de trabalho que garantem o bem estar dos trabalhadores, ao racionalizar o fluxo de produção e minimizar o esforço do operador e a perda de tempo ao executar uma tarefa (CHIAVENATO, 2006). Compreende a forma como os recursos são posicionados, visando facilitar a movimentação das pessoas no local de trabalho e propiciar um ambiente seguro e saudável. É um determinante de custos porque impacta os custos relacionados às atividades de organização, segurança, qualidade e manutenção, bem como a produtividade.

**11. Projeto do produto.** Segundo Kotler (2000), o *design* de um produto inclui as características que afetam sua aparência e funcionamento. É um determinante de custos porque, à medida que aumenta a atenção às expectativas dos clientes em um produto/serviço, *coeteris paribus*, os custos tendem a aumentar. Os atributos de um produto, definidos no projeto, estão ligados à qualidade, determinante de custos explicitado no item 9.

**12. Relações na cadeia de valor.** É a forma sob a qual as organizações se relacionam na cadeia de suprimento. Quanto mais integrado for o processo de gestão, melhor será o custo das entidades (SOUZA; ROCHA, 2009). As relações inter-processuais podem iniciar-se dentro da firma e se estender aos clientes, fornecedores etc., cuja troca de informações e cooperação mútua visam o benefício comum. O relacionamento tem como pré-requisitos a interdependência e a confiança mútua, sendo que incentivos como estabilidade e cooperação podem gerá-las, viabilizando a gestão de custos entre organizações (SOUZA; ROCHA, 2009). Porter (1985) discute esse assunto como elos e inter-relações. Os elos se caracterizam quando o custo de uma atividade é afetado pelo modo como outras atividades são executadas, sendo eles: internos (na empresa) e externos (incluindo fornecedores e canais). As inter-relações se referem às ligações com unidades na mesma empresa como o compartilhamento de atividades comuns ou de *know-how* entre atividades independentes, todos tratados aqui em conjunto.

**13. Estrutura de capitais.** É a proporção dos recursos próprios e de terceiros. Consiste na forma como as empresas se financiam para dar andamento aos seus projetos. É um fator determinante de custos por impactar a estrutura de custos, uma vez que o custo de capital próprio costuma ser diferente do de terceiros (SOUZA; ROCHA, 2009).

**14. Tempestividade.** Refere-se a uma situação favorável que pode, ou não, ser aproveitada em tempo oportuno: entrada em um mercado, compra de imóvel, opção por investimento etc. Reflete-se no custo quando, por exemplo, a empresa é a primeira a captar uma oportunidade, o que pode resultar em custos mais baixos ou em vantagem de tecnologia ou de experiência em relação aos concorrentes, por ser a primeira (PORTER, 1985). O inverso também pode ocorrer: ser o primeiro a entrar em um mercado pode impossibilitar a compra de um equipamento mais moderno, implicar em equipe de trabalho mais antiga e onerosa etc. (PORTER, 1985).

**15. Localização.** Ao tomar a decisão sobre um local para se estabelecer, as empresas já definem um conjunto de obrigações tributárias. Inúmeros outros custos são impactados, como: aluguel, fretes, mão de obra e pessoal especializado etc. Porter (1985) menciona a variação dos níveis salariais entre diferentes regiões, custos com infra-estrutura etc. É um determinante de custos por ser uma variável estratégica que pode afetar significativamente os custos.



**16. Fatores Institucionais.** São as normas, políticas, regulamentações, legislações etc., que podem afetar as atividades de uma empresa, geralmente ligados a políticas públicas que interferem no desempenho, sem que ela possa agir diretamente. Porter (1985) cita alguns fatores como regulamentação governamental, incentivos tributários, sindicalização, tarifas etc. Trata-se de um determinante de custos porque pode ter impacto significativo no custo final da empresa. Kotler (2000) afirma que há formas de minimizar seu impacto, por exemplo, interagindo para a elaboração da regulamentação por meio de *lobbying*.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Essa pesquisa é exploratória, teórico-empírica, qualitativa, bibliográfica e documental, complementada por entrevistas e análise de conteúdo (SELLTIZ; 1965; DEMO, 2000; BARDIN, 2007; MARTINS; THEÓPHILO; 2009). A análise de conteúdo utilizou a relação dos determinantes de custos descrita no capítulo anterior como ponto de partida para definição das categorias a serem pesquisadas, conforme sugere Bardin (2007) para sua operacionalização.

A pesquisa de campo foi realizada em duas etapas: (1) pesquisa documental, a fim de verificar a viabilidade de obter evidências sobre os elementos caracterizadores dos determinantes de custos, exclusivamente em fontes públicas de informação, tendo sido analisadas as empresas Whirlpool e Samsung por meio de análise de conteúdo; (2) realização de entrevistas com profissionais de três outras empresas, para validar o rol dos elementos revelados por meio da teoria e da respectiva sistematização.

As duas foram selecionadas entre as 31 do setor de eletroeletrônicos da lista das mil empresas da revista Melhores e Maiores (2010). O critério empregado foi o das empresas com maior lucro líquido no ano 2009 e que representassem as principais linhas de produtos do setor de eletroeletrônicos (branca e marrom). Tal critério foi utilizado por ser o lucro líquido a medida que melhor representa o desempenho da empresa, segundo Brigham *et al.* (2001).

As fontes públicas de informação selecionadas foram: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Notas Explicativas (NE), Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), Demonstração do Valor Adicionado (DVA), Relatório da Administração (RA), Formulário de Referência (FR), Balanço Social (BS), Sites Institucionais (SI), Bases de Dados (BD) e Mídia (MI).

Foi considerado o período de cinco anos (2005 a 2009). No caso da DFC e da DVA, as informações estavam disponíveis apenas para 2008 e 2009, dado que a obrigatoriedade de publicação de tais demonstrações, no Brasil, ocorreu a partir de 2009, com o ano anterior disponibilizado para comparação. O mesmo vale para o FR, disponível a partir do ano de 2009. No caso do BS, a divulgação não é obrigatória, tendo sido analisado quando disponibilizado pelas empresas; em relação à Whirlpool, o relatório estava disponível apenas para o ano de 2009; para a Samsung, houve acesso ao período completo. Sobre MI, foi utilizada a internet para pesquisa aos jornais Folha de São Paulo e Valor Econômico. O primeiro, por ser o jornal de maior circulação paga no Brasil no ano de 2009 (ANJ, 2011); o segundo foi selecionado intencionalmente, dado que o conteúdo voltado à área de negócios teria maior probabilidade de conter informações úteis ao objetivo do estudo. Foram selecionadas as bases de dados das Ciências Sociais Aplicadas: Proquest - ABI/Inform<sup>®</sup><sup>i</sup> e EBSCO - *Business Source Complete*<sup>®</sup><sup>ii</sup> para acesso a artigos científicos.

Nas entrevistas realizadas, foi utilizado o mesmo roteiro para coleta de dados apresentado na seção 3.1 e utilizado para análise das informações públicas. A abordagem nesse caso se referiu a questionar cada um dos itens do roteiro em relação à utilidade do elemento para fins de análise de custos de concorrentes de forma geral, e à utilização do elemento nas análises de custos de concorrentes empreendidas por aquelas empresas das quais os entrevistados faziam parte. Precedendo a entrevista, foi solicitado que cada gestor fizesse um comentário geral sobre o processo que envolve a análise de custos de concorrentes na empresa, incluindo fatores como: fontes de informação, periodicidade de coleta, importância atribuída e outros que os gestores julgassem pertinentes. Em alguns pontos dos itens questionados, os gestores comentaram especificidades em relação à busca, mensuração e dificuldades práticas encontradas, apresentadas na seção 4.2.

### 3.1 Roteiro para coleta de dados

O roteiro de coleta de dados foi concebido para captar elementos contemplados pelos seguintes autores: Press (1990); Porter (1985); Abell e Hammond *in* Mintzberg e Quinn (1996); Shank e Govindarajan (1997); Catelli (1999); Chiavenato (1999, 2006); Eitman *et al.* (2000); Maximiano (2000); Kotler (2000); Young e O'byrne (2001); Besanko *et al.* (2004); Pindyck e Rubinfeld (2005); Garvin (1987) *apud* Bowersox *et al.* (2006); Mansfield e Yore (2006); Paranhos Filho (2007); Souza e Rocha (2009).

Os elementos que poderiam dar indícios de um determinante de custos foram confrontados com as informações públicas coletadas, chegando-se à relação demonstrada na sequência. Entre parênteses, constam as fontes de dados nas quais houve algum indício. Vale destacar que tais elementos não se constituem em uma *proxy* direta para representação dos determinantes de custos individualmente, no entanto, o estudo destes elementos, em conjunto, possibilita um entendimento mais completo e adequado da influência de um determinante de custos para uma empresa.

**Modelo de Gestão:** Existência de planejamento estratégico e operacional (RA, FR, BS, SI, MI, BD); Nível de detalhe dos controles (BP/DRE/NE, RA, FR, BS); Grau de rigor no cumprimento de orçamento (FR); Grau de autonomia dos gestores (FR, BS); Critérios de avaliação de desempenho (FR, BS, SI); Cultura da empresa (DFC/DVA, RA, BS, SI, MI, BD); Estilos de liderança ou filosofia gerencial dos principais gestores (BP/DRE/NE, DFC/DVA, BS).

**Escala:** Indícios sobre o tamanho da empresa – porte (BP/DRE/NE, DFC/DVA, FR, BS, SI, MI); Investimentos em capacidade de produção (BP/DRE/NE, RA, FR, BS, SI); Participação de mercado (RA, BS, SI, BD).

**Utilização da capacidade:** Volume efetivo de produção (BP/DRE/NE); Nível de ociosidade (FR); Estrutura de custos (não encontrada).

**Escopo:** Informações sobre instalações e matérias-primas utilizadas para mais de um produto (RA, FR, SI, MI); Existência de subprodutos gerados durante o processo de produção (BP/DRE/NE, FR); Linha de produtos da empresa (BP/DRE/NE, RA, FR, BS, SI, MI); Benefícios obtidos durante a aquisição de matérias primas (FR); Decisões de terceirização de atividades, principalmente relacionadas ao processo de produção (FR, BD).

**Experiência:** Investimentos realizados em treinamento (BP/DRE/NE, RA, BS, SI); Rotatividade da mão de obra (FR, BS); Efeitos causados pela experiência dos funcionários ou em determinado processo (FR, SI); Existência de programas de melhoria contínua (BP/DRE/NE); Tempo de atuação da empresa no mercado ou em determinado produto (RA, FR, SI); Causas de melhorias no processo de produção (BP/DRE/NE, RA, BS, SI).

**Tecnologia:** Máquinas, equipamentos e ferramentas utilizados na produção (BP/DRE/NE, DFC/DVA, SI); Instalações (RA, FR, BS, SI, MI, BD); Especialização requerida da mão de obra para ser apta à contratação (não encontrada); Detalhamento dos processos (RA, FR, SI, MI); Capacidade de inovação (BP/DRE/NE, RA, FR, BS, SI).

**Diversidade de produtos:** Quantidade de linhas de bens e serviços (BP/DRE/NE, RA, FR, BS, SI, MI); Supervisão, planejamento e outras atividades de suporte ao processo de produção (não encontrado); Participação de mercado (RA, BS, SI, MI, BD); Velocidade de crescimento da empresa (BP/DRE/NE, RA); Nível de lucratividade (BP/DRE/NE, FR); Informações sobre a capacidade de produção (não encontrado); Investimentos em força de vendas (BP/DRE/NE, FR, BS, MI); Informações sobre os canais de distribuição (RA, FR, BS, SI); Custos diversos relacionados ao produto e ao processo (BD); Rentabilidade por linha de produtos (não encontrado).

**Diversidade de fornecedores:** Nível de concentração de fornecedores (não encontrado); Custos de transação com fornecedores (não encontrados); Decisões sobre produzir peças e componentes interna ou externamente (não encontrado); Informações gerais sobre fornecedores (não encontradas); Política de relacionamento com fornecedores (RA, BS, SI, MI); Quantidade de fornecedores (FR, BS, SI); Quantidade de atividades terceirizadas no processo de produção (FR).

**Diversidade de clientes:** Nível de concentração ou de dispersão dos clientes (FR); Representatividade do produto nos custos do cliente (FR); Nível de diferenciação dos produtos (RA, BS, SI, MI, BD); Custos de mudança de marca ou de produto para os clientes (FR, MI); Sensibilidade dos clientes a preço (BS, SI, MI, BD).

**Diversidade de máquinas e equipamentos:** Valor contábil de máquinas e equipamentos (BP/DRE/NE); Custos gerais relacionados à aquisição, conservação e manutenção de máquinas e equipamentos (não encontrado); Decisões de propriedade, arrendamento e aluguel de máquinas e equipamentos (DFC, DVA).

**Comprometimento:** Programas de melhoria contínua (SI); Existência de programas de gestão por competências (RA, FR, SI); Existência de programas motivacionais (BP/DRE/NE, DFC/DVA, FR, BS); Condições proporcionadas aos funcionários para realização do trabalho (FR, BS, SI, MI); Nível de satisfação dos funcionários com o trabalho (RA, BS, SI).

**Qualidade:** Características dos produtos que influenciam as escolhas dos clientes (RA, BS, MI); Existência de programas de gestão da qualidade (SI); Custos relacionados à qualidade (DFC/DVA, FR, BS, SI, MI); Quantidade de fornecedores (FR, BS).

**Arranjo físico:** Tempo de manuseio dos produtos durante a permanência na planta da empresa (FR); Volume, peso e características dos produtos (BS); Normas específicas para acondicionamento dos produtos (não encontrado); Custo do espaço para armazenamento - próprio ou aluguel (não encontrado); Adequação às normas de segurança do trabalho (FR, SI); Índice de acidentes de trabalho (BS).

**Projeto do produto/serviço:** Facilidade na fabricação e entrega (MI); Facilidade na abertura, instalação, utilização, conserto e descarte dos produtos por parte dos clientes (BS, MI); Custos para agregação de níveis ao produto/serviço (MI).

**Relações na cadeia de valor:** Relacionamento com fornecedores (RA, FR, BS, SI, MI, BD); Relacionamento com clientes (FR, MI, BD); Processos compartilhados dentro da mesma unidade empresarial (FR, SI); Processos compartilhados entre unidades empresariais distintas da mesma empresa (não encontrado); Características do projeto do produto ou

serviço (RA, BS, SI, MI, BD); Procedimentos em relação à qualidade, embalagens, entrega ou processamento de pedidos (RA, BS, SI, MI, BD).

**Estrutura de capitais:** Proporção de recursos próprios e de terceiros (BP/DRE/NE, FR, MI); Custo do capital de giro da empresa (BP/DRE/NE, DFC/DVA); Políticas de empréstimos e financiamentos (BP/DRE/NE, FR, MI).

**Tempestividade:** Tempo de atuação da empresa em determinado produto ou mercado (RA, FR, SI); Tempo médio de permanência dos funcionários (não encontrado); Custos do estabelecimento e manutenção de marcas, patentes etc. (RA, FR, BS, SI, MI); Existência de novas tecnologias em relação às inicialmente utilizadas (SI, MI); Existência de processo para identificação de oportunidades no longo prazo (RA, BS, SI, MI, BD).

**Localização:** Obrigações tributárias (BP/DRE/NE, DFC/DVA, MI, BD); Posicionamento geográfico em relação aos clientes (BP/DRE/NE, RA, FR, BS, SI); Posicionamento geográfico em relação aos fornecedores (BP/DRE/NE, RA, FR, BS, SI); Dificuldades de contratação de mão de obra especializada em função da localização (MI); Variação dos níveis salariais entre regiões (não encontrado); Custos com infraestrutura (não encontrado); Necessidades do mercado consumidor adjacente à empresa (MI); Custos logísticos em função da localização (BP/DRE/NE, DFC/DVA, BS).

**Fatores institucionais:** Regulamentação governamental (BP/DRE/NE, FR, BS, MI, BD); Incentivos financeiros recebidos em função de sua atuação (BP/DRE/NE, RA, FR, BS, MI, BD); Relacionamento com sindicatos (FR, MI, BD); Normas locais em função da localização (FR, BD); Normas específicas para veiculação de produtos (FR, MI, BD).

As seções seguintes descrevem os dados coletados e respectivas considerações para os determinantes de custos e seus elementos caracterizadores, encontrados nas fontes mencionadas, para as empresas Whirlpool e Samsung.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No decorrer dessa seção, são apresentados os dados coletados para as empresas Whirlpool e Samsung, conforme critérios apresentados na seção anterior e roteiro discriminado no item 3.1.

### 4.1 Análise das informações públicas

#### 4.1.1 Whirlpool

**Modelo de gestão.** Foram encontradas informações sobre o grau de autonomia dos gestores, como a necessidade de aprovação, em nível global, das diretrizes da organização, mas nada a respeito do estilo de liderança, filosofia gerencial e grau de rigor no cumprimento dos orçamentos. Um ponto de destaque foram algumas diretrizes estratégicas identificadas, relacionadas a estratégias de crescimento, ambientais e de gestão de custos, que dariam indícios da existência de um planejamento estratégico e operacional. Sobre o nível de detalhe dos controles, foram mencionados os relativos à SOx e auditoria.

**Escala.** Encontraram-se evidências sobre a quantidade de funcionários, mas não sobre a capacidade de produção. Sobre a participação de mercado, embora a empresa se declare líder em alguns segmentos, não se encontrou métrica acessível para estimá-la. A informação do crescimento do imobilizado é relevante para se mensurar investimentos no sistema produtivo; essa informação deveria ser cruzada com outras fontes, como a DFC (não disponível para a maior parte do período em análise). Considerando-se a alta participação de

mercado na maioria dos segmentos e a grande quantidade de funcionários, deduz-se que a empresa deve operar em escala maior que a de seus concorrentes.

**Utilização da capacidade.** Uma alternativa para estimar o volume de produção seria a utilização do valor da receita líquida como *proxy*. Foram identificadas informações sobre sazonalidade, o que daria indícios de possível ociosidade; porém, não há relação entre a sazonalidade mencionada no FR em comparação ao nível de estoques e receitas mencionados na DRE. Dada a quantidade de linhas de produtos da empresa, dever-se-ia tentar estratificar tais estimativas; nesse caso, a implantação do Pronunciamento Técnico CPC 22 – Informações por segmento<sup>iii</sup> poderá viabilizar tal estratificação, que ainda não era requerida.

**Escopo.** A maioria dos elementos está presente: instalações e insumos comuns, subprodutos/produtos múltiplos e aquisição de matérias-primas comuns. Sobre a fabricação de itens necessários ao processo de produção, um exemplo é a fabricação de compressores herméticos para refrigeradores que, pela relevância, se tornou outro segmento de negócio.

**Experiência.** A maioria dos elementos foi contemplada. Sobre os investimentos em treinamento, as menções referiam-se a questões éticas e comportamentais, não explicitando aspectos relacionados à produção. As análises relacionadas ao tempo de experiência devem ser realizadas com cautela, pois muitas empresas optam por crescimento inorgânico, o que faz com que a atuação em determinado produto ou linha não coincida com as datas encontradas nos relatórios. Quanto às melhorias no processo de produção, há preocupação com sustentabilidade, que faz com que a empresa opte por aquelas relacionadas ao consumo responsável de água, energia e resíduos etc. Pode-se inferir que há benefício proveniente da experiência na empresa, mas não se encontrou menção sobre o impacto no processo de produção.

**Tecnologia.** Informações como a descrição das instalações e a capacidade de inovação são detalhadas, outras agregadas (máquinas, processos, depreciação etc.) ou inexistentes (especialização da mão de obra). Há várias menções sobre prêmios, pedidos de patentes, projetos com foco em inovação, áreas dedicadas exclusivamente ao assunto, existência de laboratórios de pesquisa etc. Assim, ganha destaque o foco em inovação e a organização das instalações, que tem mais valor quando comparadas às demais integrantes do setor.

**Diversidade.** No caso dos produtos, a amplitude está em ascensão e as fontes mostram amplo *mix*, o que pode acarretar incremento nos custos. No caso dos fornecedores, foram encontradas informações sobre quantidade e política de relacionamento; há dependência de alguns deles para itens específicos, mas para a maioria há ampla rede. No caso dos clientes, grande parte das informações foi localizada, como questões relacionadas à dependência, entre outras. Para máquinas e equipamentos, não foram encontradas informações relevantes.

**Comprometimento.** A política motivacional é desenvolvida por meio da melhoria de salários e benefícios, sendo que a DVA possibilita acompanhar tais valores. As premiações mencionadas podem ser resultantes do comprometimento; entretanto, ainda que a empresa empregue esses mecanismos de incentivo e motivação, isso não implica, necessariamente, ter o efetivo engajamento dos colaboradores. O índice de rotatividade manteve-se estável.

**Qualidade.** Não se encontrou preocupação explícita na fala dos gestores nem menção a programas específicos; entretanto, algumas características descritas nos produtos mostram indícios nessa direção, como a adequação às normas de segurança internacionais. Inserção nas mídias sociais é um fenômeno recente que vem sendo aproveitado para estreitar relacionamento com clientes e obter ideias para novos produtos. Foram identificados pontos como seguro para *recalls* e investimentos na ampliação da rede de serviços.

**Arranjo físico.** Nada foi encontrado sobre esse determinante de custos.

Projeto do produto. Não há referências diretas; existem indícios de busca por acessibilidade e inclusão. Observa-se que há foco em inovação e notam-se as principais características que a empresa pretende empreender aos produtos, o que desperta para possibilidades a serem desenvolvidas no longo prazo. A engenharia reversa é fonte pública de dados e pode revelar informações sobre o projeto, mas não foi contemplada neste estudo.

**Relações na cadeia de valor.** Foram encontradas evidências sobre políticas de relacionamento com fornecedores, mas sobre ligações entre unidades da empresa as menções não permitem inferências. Nada foi encontrado sobre níveis de cooperação entre empresa e clientes, exceto preocupação em melhorar o atendimento e satisfação, informação que deve ser interpretada com cautela por poder tratar-se (ou não) de discurso descolado da realidade.

**Estrutura de capitais.** É um dos determinantes de custos cujas fontes consultadas trazem mais informação, possibilitando a compreensão do seu impacto. São demonstradas as principais fontes de financiamento, o custo do endividamento e os incentivos governamentais.

**Tempestividade.** Algumas linhas de produtos estão entre as primeiras lançadas no mercado, o que pode ter contribuído para assegurar a liderança da empresa e a lembrança da marca pelos consumidores. Os ciclos de discussão para avaliação de tais oportunidades são importantes para manter a vantagem competitiva obtida pela empresa ou para estabelecer uma nova conquista. As menções mais relevantes referem-se a depósitos de patentes, comitês e programas de inovação e atrelamento de metas de sustentabilidade ao desempenho.

**Localização.** Há um centro de distribuição no nordeste para facilitar o escoamento da produção e vários canais de distribuição. Não foram encontradas evidências de problemas para contratação, possivelmente pela localização física em grandes centros urbanos.

**Fatores institucionais.** A carga tributária e os incentivos fiscais governamentais têm impacto relevante na competitividade da empresa e podem ser mensurados. Foram encontradas informações sobre normas e tarifas a que a empresa está sujeita. Informações sobre a relação com sindicatos são frágeis, pois, além da descrição superficial, encontra-se apenas a versão da empresa. O conjunto de normas para veiculação de produtos (direito do consumidor, questões ambientais, direitos de propriedade intelectual etc.) é explicitado. Nesse caso, uma empresa que esteja empreendendo este tipo de análise pode ter como base sua própria experiência para realização das estimativas desses valores.

#### 4.1.2 Samsung

Por se tratar de firma de responsabilidade limitada, não obrigada à divulgação de demonstrações contábeis no Brasil, buscaram-se as seguintes fontes de dados alternativas: relatório anual, divulgado pela matriz, banco de dados da Serasa<sup>iv</sup> e revista Exame – Melhores e Maiores (2010). A seguir, faz-se um breve comentário sobre essas fontes; os dados coletados são discriminados adiante, nos tópicos relativos aos determinantes de custos.

No relatório anual havia poucas informações sobre a subsidiária brasileira. Na Serasa, as informações de cunho patrimonial e financeiro diziam respeito, apenas, a itens relacionados a crédito, e a opção que disponibiliza dados contábeis não foi preenchida pela empresa. Na Revista Exame – Melhores e Maiores (2010), há um conjunto de dados disponíveis como vendas, lucro, patrimônio, endividamento, número de empregados, salários e encargos.

O BS contém poucas menções à unidade brasileira. Alguns dados são disponibilizados, como localização e produtos fabricados nas unidades. Uma menção específica à planta brasileira é a implantação pioneira de um sistema de gerenciamento de reclamações dos clientes, que posteriormente foi implantado em outras plantas. No SI foram

encontradas informações sobre os produtos. MI e BD são fontes relevantes de dados, dada a não obrigatoriedade de divulgação de demonstrações contábeis no Brasil.

**Modelo de gestão.** Nada foi encontrado que desse suporte a qualquer inferência.

**Escala.** Foram obtidas informações sobre o número de funcionários e investimentos em capacidade produtiva. No segundo caso, as informações não eram muito precisas; sobre a participação de mercado, não foram encontradas informações para os segmentos.

**Utilização da capacidade.** Pode-se utilizar o valor das vendas como *proxy* para o volume de produção pode-se estabelecer estimativas, sem outras informações relevantes.

**Escopo.** Não foram encontrados dados que possibilitassem extrair inferências.

**Tecnologia.** Descritas informações sobre inovação, atributo que aparenta alta valorização pela empresa. Nota-se que no segmento em que ela atua (linha marrom) as mudanças parecem ser mais dinâmicas, requerendo altos custos para desenvolvimento. O detalhamento dos centros de pesquisa encontrado serve de base para comparação por parte do concorrente, tendo sua própria experiência como comparativo ao que está sendo divulgado.

**Experiência.** Não foram encontrados dados que possibilitassem extrair inferências.

**Diversidade.** Há um grande detalhamento das linhas de produtos. Para fornecedores, foram encontradas informações referentes às regras da empresa para parcerias, que tem mais relação com o determinante Relações na Cadeia de Valor. Não há informações sobre o leque de fornecedores. Sobre os clientes, há um volume significativo de informações encontradas; se consideradas as restrições das fontes de coleta utilizadas, por exemplo, dados sobre o poder de barganha dos clientes que impacta negativamente custos da empresa.

**Comprometimento.** Nada foi encontrado que desse suporte a qualquer inferência.

**Qualidade.** Foram encontradas informações sobre o custo de falhas, como atendimento de reclamações por defeitos, ações para resolver problemas com assistência técnica e implantação de sistema de gerenciamento de reclamações. Nada sobre prevenção.

**Projeto do produto.** Foram encontradas menções específicas sobre premiações aos projetos e sobre atenção às sugestões dos consumidores.

**Relação na cadeia de valor.** São mencionadas parcerias com finalidade de promoção e compartilhamento de custos com canais e empresas parceiras, mas nenhuma delas se relaciona a clientes ou fornecedores, mostrando grande potencial para desenvolvimento desse tipo de ligação na cadeia de valor. Também não foram encontrados dados sobre o relacionamento entre entidades e departamentos da própria empresa.

**Arranjo físico.** Não foram encontrados dados que possibilitassem extrair inferências.

**Estrutura de capitais.** Foram encontradas informações sobre índices de endividamento e fontes de financiamento, prazos e condições de pagamento.

**Tempestividade.** Um artigo encontrado nas bases de dados analisa as vantagens do primeiro a mover-se no setor de produtos eletroeletrônicos, considerando a linha marrom para esta análise. Descontando-se a relativa defasagem dos dados disponibilizados, é uma fonte valiosa. Também foram localizadas muitas informações sobre movimentação de concorrentes e ações na mídia para manutenção da marca. Esse conjunto de dados pode fornecer um panorama do mercado na atualidade e sugerir nichos específicos a serem cobertos, gerando oportunidades de ação para a empresa.

**Localização.** Nada foi encontrado sobre este determinante.

**Fatores institucionais.** Informações encontradas sobre *lobbies*, associações de classe, incentivos governamentais, órgãos de defesa do consumidor etc. sinalizam que deve haver impacto, talvez significativo, desse determinante de custo nessa empresa.

#### 4.2 Etapa de validação empírica

A fim de manter os termos de confidencialidade acordados com os entrevistados, as empresas serão denominadas de A, B e C e não é divulgado seu segmento de negócio.

Cada uma delas trata a informação de custos de concorrentes de forma diferente. Nas empresas A e C, a análise é realizada pelo departamento de *marketing* estratégico; na B é pulverizada, cada área analisando os componentes que lhe são úteis. Em todos os casos, a participação da controladoria ocorre apenas no fornecimento de informações.

Para A, a análise de custos de concorrentes é útil para estimação do preço final de venda que irá praticar. Em B, a análise é realizada apenas para os produtos importados, pois, segundo o entrevistado, nas categorias nacionais não há como identificar informações de custos, por dificuldade de acesso a informações. Para C, há um acompanhamento rigoroso de despesas de vendas, gerais e administrativas, investimentos em pesquisa e desenvolvimento e patentes. Nas três, o processo de análise de concorrentes é contínuo, embora não haja reportes formais periódicos para outras áreas ou para a diretoria, apenas conforme a demanda.

Em relação às fontes públicas de informação, A e B costumam coletar dados referentes à importação; C costuma consultar registros públicos de jornais, sites, relatórios anuais, agências regulamentadoras etc. Essas informações em geral são fidedignas e atendem aos propósitos da empresa. Foi citado o uso da própria força de vendas, que pode fornecer informações sobre preços e equipes dos concorrentes, e o uso de redes sociais para entender como o concorrente se estrutura e organiza. Nesses dois últimos casos, a precisão da informação é menor, mas útil para dar uma dimensão de como os concorrentes trabalham.

Os entrevistados consideraram completa a relação apresentada de elementos necessários para análise de custos de concorrentes, contemplando os itens mais investigados por eles. Comentaram que a importância de alguns elementos pode variar e que isso implica na frequência de coleta e atenção atribuída a tais itens.

Considera-se que as empresas A e C utilizam os determinantes de custos para analisar custos de concorrentes, uma vez que coletam e analisam no mínimo um elemento de cada um dos determinantes de custos pesquisados. O que muda é a periodicidade com que a informação é coletada e a importância atribuída à análise realizada. Portanto, os elementos são coerentes e úteis à finalidade a que se propõem, validando o roteiro proposto.

Na empresa B, devido à forma pulverizada com que se realizam as análises, não se pode afirmar que os elementos não são utilizados, pois a informação pode ser utilizada por integrantes de outras áreas, que não foram entrevistados neste trabalho.

#### 4.3 Discussão

Na análise empreendida, fica claro que competição e relação custo/benefício ainda são fatores preponderantes no investimento por uma base de dados robusta, obtida por meio da inteligência competitiva, conforme argumenta Hesford (1998). Em outras palavras, na empresa Whirpool, por exemplo, foi percebido que nas informações publicadas havia algumas evidenciações lacônicas, que podem ter o objetivo de não abastecer os concorrentes com dados que sejam considerados confidenciais. Nas entrevistas, a fala dos entrevistados mostra que, no cotidiano, as empresas em geral não tem uma rotina de coleta de todos os dados, sendo que muitos deles não são produzidos e analisados de forma recorrente, o que pode ter



uma relação direta com a percepção de custos empregados *versus* benefícios percebidos na produção desse tipo de informação.

Outro ponto a ser destacado é que, embora todos os entrevistados tenham validado a relação dos determinantes de custos como informações úteis para análise de concorrentes, a análise nas empresas acaba se concentrando em um grupo pequeno de informações, talvez devido à dificuldade de acesso em obtê-las, conforme já preconizava o estudo de Milani Filho *et al.* (2007).

O levantamento de informações públicas favorece a comparação entre empresas para fins de identificação de potenciais vantagens competitivas sustentáveis (WARD *et al.*, 1992), bem como propicia a antecipação de comportamentos futuros (HEINEN; HOFFJAN, 2005). Essas proposições teóricas foram confirmadas na prática pelos entrevistados. Pela análise das informações públicas também foi possível perceber indícios que auxiliem a conhecer e entender a estrutura de custos dos concorrentes, como foi apresentado ao longo da seção 4.1.

Os dados levantados para as duas empresas reforçam a argumentação de Wilson (1990), de que o comportamento dos custos pode variar entre as empresas, o que sugere que não há um grupo comum de determinantes para um setor, contrário ao que afirmam outros autores (FOSTER; GUPTA, 1990; BANKER; JOHNSTON, 1993; DATAR *et al.*, 1993; BANKER *et al.*, 1995; MACARTHUR; STRANAHAN, 1998). Ao menos nas empresas analisadas, notou-se não haver coincidência em relação à ênfase dos mesmos fatores.

A relação de determinantes de custos proposta organiza o conhecimento existente, sendo mais abrangente que as anteriormente propostas por Porter (1985), Riley (1987) *apud* Shank e Govindarajan (1997) e Souza e Rocha (2009). Tal relação também foi validada empiricamente por profissionais de mercado como úteis a essa finalidade de análise, conforme foi discorrido na seção 4.2.

A investigação mostrou-se mais eficaz quando aplicada à companhia aberta, pois a evidenciação imposta pelos órgãos reguladores obriga a abertura dos elementos pesquisados. Algumas fontes são mais ricas no que tange aos custos, o que não invalida a utilização das outras, de forma complementar. Destaca-se a riqueza do FR e BS, pela amplitude de informações que proporcionam, embora sejam relatórios de obrigatoriedade recente, que provavelmente ainda não estão inseridos em análises de custos de concorrentes nas empresas. Por outro lado, a percepção de evidenciação lacônica ou inexistente mostra que existe pouco interesse, mesmo na companhia aberta, em tornar sua operação transparente de fato ao mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve por objetivo identificar a presença dos principais determinantes de custos nas empresas produtoras do setor de eletroeletrônicos no Brasil, utilizando exclusivamente informações públicas. Para identificar os determinantes, foram utilizados alguns elementos obtidos por meio do referencial teórico, apresentados na seção 3.1.

O trabalho foi realizado em duas etapas. Na primeira etapa, o levantamento de informações públicas demonstrou que é possível obter indícios sobre potenciais fatores determinantes de custos em empresas concorrentes. Como foi analisado ao longo da seção 4.1, vários elementos podem indicar a existência de um dos fatores analisados, ou sua ênfase, ação ou preocupação por parte da empresa. O cruzamento entre fontes de coleta de dados e elementos encontrados foi apresentado na seção 3.1. Na segunda etapa, os gestores

entrevistados confirmaram a utilidade do roteiro proposto para fins de análise de custos de concorrentes, validando o material desenvolvido durante a pesquisa.

Fazendo uma análise crítica em relação ao conteúdo propriamente dito do material coletado, o estudo demonstrou que a análise indica tendências de cunho mais qualitativo do que quantitativo, ou seja, as informações indicam a existência de um fator determinante de custo, mas nem sempre essa informação é suficiente para auxiliar na estimativa em termos de cálculos objetivos do fator mencionado. Por esse motivo, possivelmente tal análise faça mais sentido no longo prazo, pois a evidenciação, e respectivo acompanhamento em uma base de dados contínua, monitorada em conjunto com outros movimentos de mercado da empresa concorrente ou outras ferramentas de análise de custos pode ser mais eficiente no sentido de antecipar potenciais ações ou propiciar estimativas. Em alguns casos, os fatores identificados necessitam ser complementados com outros mecanismos para um conhecimento mais profundo.

Recomenda-se que esse tipo de análise seja empreendido de forma recorrente, uma vez que as informações estão disponíveis sem custo adicional ao de agregá-las. Vale destacar que, o trabalho não se propôs a verificar o impacto dos determinantes no custo das empresas pesquisadas, mas indicar possíveis fontes e caminhos na obtenção dos dados.

Entende-se que este estudo teve algumas contribuições importantes para a teoria e prática relacionadas aos determinantes de custos e análise de custos de concorrentes como ferramentas de gestão estratégica de custos, a saber: (1) sistematização teórica do conhecimento existente sobre determinantes de custos; (2) proposição da utilização dos determinantes de custos para fins de análise de custos de concorrentes; (3) criação de um roteiro de coleta de dados que pode ser utilizado tanto para identificação dos determinantes de custos de uma organização, como para conhecer os fatores que impactam os custos de seus concorrentes. Tais proposições são inéditas na literatura, uma vez que não se encontrou durante essa pesquisa outros trabalhos que tivessem tais iniciativas. Ademais, a metodologia proposta é uma alternativa válida que responde à dificuldade dos gestores na obtenção do tipo de informação aqui descrita, dificuldade essa várias vezes mencionada, tanto pelos autores como pelos entrevistados durante este trabalho.

Uma limitação importante a ser destacada é que analisar somente as informações públicas, sem adentrar a empresa, não torna possível afirmar se a organização está engajada ou não com essas práticas, uma vez que elas podem apenas não terem sido mencionadas. Ainda, não é possível identificar o nível de importância de cada fator, pois isso também pode não estar explícito nas informações públicas. Logo, o estudo conjunto do roteiro proposto à realização de um estudo de caso é uma sugestão em aberto para estudos futuros.

O roteiro sugerido na seção 3.1 é uma proposta inicial, sujeito a críticas, aperfeiçoamentos e validações empíricas posteriores distintas daquela que foi realizada. Além das menções do parágrafo anterior, o nível de abertura e de exatidão das informações a que se referem os elementos caracterizadores dos determinantes de custos nas fontes de dados constituem o ponto de partida para trabalhos posteriores, bem como a ampliação do estudo a um maior número de empresas. Uma classificação e/ou hierarquização dos determinantes de custos validada empiricamente também seria bem vinda.

## 6 REFERÊNCIAS

ABELL, D.; HAMMOND, J. *Cost Dynamics: scale and experience effects in* MINTZBERG, H.; QUINN, J. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

**ABINEE**, Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/>>. Acesso: 11/05/2011.

**ANJ**, Associação Nacional de Jornais. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/jornais-no-brasil/maiores-jornais-do-brasil>>. Acesso: 09/06/2011.

BANKER, R.; JOHNSTON, H. *An empirical study of Cost Drivers in the U.S. Airline Industry*. *The Accounting Review*, v. 68, n. 3, Jul. 1993.

BANKER, R.; POTTER, G.; SCHROEDER, R. *An empirical analysis of manufacturing overhead cost drivers*. *Journal of Accounting and Economics*, v. 19, 1995.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. São Paulo: Bookman, 2004.

BRIGHAM, E.; GAPENSKI, L.; EHRHARDT, M. **Administração Financeira: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CLARKE, P. *The old and the new in management accounting*. *Management Accounting*, v. 73, n. 6, Jun. 1995.

COAD, A. *Smart work and hard work: explicating a learning orientation in strategic management accounting*. *Management Accounting Research*, v. 7, 1996.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. *Strategic cost management: expanding scope and boundaries*. *Cost Management*, v. 17, n. 1, 2003.

DATAR, S.; KEKRE, S.; MUKHOPADHYAY, T.; SRINIVASAN, K. *Simultaneous Estimation of Cost Drivers*. *The Accounting Review*, v. 68, n. 3, Jul. 1993.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIXON, R.; SMITH, D. *Strategic Management Accounting*. *International Journal of Management Science*, v. 21, n. 6, 1993.

EITMAN, D.; STONEHILL, A.; MOFFETT, M. **Administração financeira internacional**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

**ELETROS**, Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos. Disponível em: <<http://www.eletros.org.br/site/index.php>>. Acesso em: 08/09/2010.

**EXAME**: Melhores e Maiores. São Paulo: Abril, 2010.

FIFER, R. *Cost Benchmarking Functions in the Value Chain*. *Planning Review*, v. 17, n. 3, 1989.

*GeECont*, v. 1, n. 1, Floriano-PI, Jan-Jun. 2014.

FOSTER, G.; GUPTA, M. *Manufacturing Overhead Cost Driver Analysis*. **Journal of Accounting and Economics**, v. 12, 1990.

GARVIN, D. *Competing on the eight dimensions of quality*. **Harvard Business Review**. 1987 *apud* BOWERSOX, D.; CLOSS, D.; COOPER, M. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GUILDING, C. *Competitor-focused accounting: an exploratory note*. **Accounting, Organization and Society**, v. 24, 1999.

GUILDING, C.; CRAVENS, K.; TAYLES, M. *An international comparison of strategic management accounting practices*. **Management Accounting Research**, v. 11, 2000.

HEINEN, C.; HOFFJAN, A. *The strategic relevance of competitor cost assessment – An empirical study regarding competitor accounting*. **Jamar**, v. 3, n. 1, 2005.

HESFORD, J. *Determinants of the use of competitors' accounting information by competitive intelligence professionals*. Califórnia, 1998. Tese (Doutorado em Administração de Negócios) - Faculty of the Graduate School, University of Southern California.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LANGFIELD-SMITH, K. *Strategic Management Accounting: how far have we come in 25 years?* **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 21, n. 2, 2008.

LEE, P. *Keeping you ear to the ground: how competitive intelligence can help you beat the competition*. **Small Business Reports**, v. 15, n. 5, 1990.

LORD, B. *Strategic management accounting: the emperor's new clothes?* **Management Accounting Research**, v. 7, 1996.

MACARTHUR, J.; STRANAHAN, H. *Cost Driver Analysis in Hospitals: A Simultaneous Equations Approach*. **Journal of Management Accounting Research**, v. 10, 1998.

MANSFIELD, E.; YORE, G. **Microeconomia: teoria e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. **Metodologia de investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILANI FILHO, M.; ROCHA, W.; CORRAR, L. **Informações sobre concorrentes: um estudo exploratório**. 7º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. São Paulo, 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

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

PARANHOS FILHO, M. **Gestão da Produção Industrial**. Curitiba: Ibpex, 2007.

PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. **Microeconomia**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

PORTER, M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.

PRESS, G. *Assessing Competitors' Business Philosophies*. **Long Range Planning**, v. 23, n. 5, 1990.

*GeECont*, v. 1, n. 1, Floriano-PI, Jan-Jun. 2014.

RICKWOOD, C.; COATES, J.; STACEY, R. *Stapylon: Strategic Management accounting to gain competitive advantage. Management Accounting Research*, v. 1, 1990.

RILEY, D. *Competitive Cost Based Investment Strategies for Industrial Companies. In: Manufacturing Issues*. Nova York: Booz, Allen and Hamilton, 1987 *apud* SHANK, J.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para crescer em mercados crescentemente competitivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

**SAMSUNG**. Disponível: <<http://www.samsung.com/br/>>. Acesso: 04/09/2010.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SHANK, J. *Strategic Cost Management: new wine, or just new bottles? Journal of Management Accounting Research*, v. 1, 1989.

SHANK, J.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para crescer em mercados crescentemente competitivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SOUZA, B.; ROCHA, W. **Gestão de Custos Interorganizacionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

SUBRAMANIAN, R.; ISHAK, S. *Competitor analysis practices of US companies: An empirical investigation. Management International Review*, v. 38, n. 1, 1998.

WARD, K.; HEWSON, W.; SRIKANTHAN, S. *Accounting for Competition. Management Accounting*, v. 70, n. 2, 1992.

**WHIRLPOOL**. Disponível <<http://www.whirlpool.com.br/>>. Acesso: 04/09/2010.

WILSON, R. *Strategic Cost Analysis. Management Accounting*, v. 68, n. 9, 1990.

YOUNG, S.; O'BYRNE, S. **EVA e Gestão baseada em valor: guia prático para implementação**. São Paulo: Bookman, 2001.

---

<sup>i</sup> Consultar o site [http://www.proquest.com/en-US/catalogs/databases/detail/abi\\_inform.shtml](http://www.proquest.com/en-US/catalogs/databases/detail/abi_inform.shtml).

<sup>ii</sup> Consultar o site <http://www.ebscohost.com/academic/business-source-complete>.

<sup>iii</sup> Para maiores informações consultar o site do Comitê de Pronunciamentos Contábeis - <http://www.cpc.org.br>.

<sup>iv</sup> Para maiores informações consultar o site <http://www.serasaexperian.com.br>.