

Análise de concorrentes: informações priorizadas por uma cooperativa agroindustrial

Débora Hirata Missunaga (UEM) - dmissunaga@gmail.com

Katia Abbas (UEM) - katia_abbas@yahoo.com.br

Iasmini Magnes Turci Borges (UEM) - iasminiborges@gmail.com

Juliane Andressa Pavão (UNESPAR) - julianepavao@hotmail.com

Resumo:

Este estudo tem como objetivo identificar as informações priorizadas por um gestor de uma cooperativa agroindustrial de grande porte na análise dos seus concorrentes. A pesquisa é de campo, descritiva, qualitativa e utilizou-se do levantamento. Por meio da aplicação de um questionário, coletaram-se, dentre outras informações, dados da empresa, seus concorrentes, práticas de análise de concorrentes, fonte de dados e informação dos concorrentes, que foram analisados e confrontados com a base teórica. Os resultados evidenciam que das cinco práticas de análise de concorrentes, apresentadas por Guilding (1999), a de maior utilização é a avaliação de concorrentes com base nas demonstrações financeiras publicadas, enquanto a de menor utilização é avaliação dos custos dos concorrentes. As principais fontes de dados utilizadas pela empresa são conferências, seminários, feiras de comércio, demonstrações contábeis e financeiras, internet, publicações, comunicados de imprensa, propagandas e arquivos públicos. As fontes de dados menos utilizadas são os empregados contratados da concorrência. E, para divulgação de informações sobre seus concorrentes para tomada de decisão, a empresa utiliza boletins, reuniões, interação pessoal e bancos de dados computadorizados, que são alguns dos métodos citados pela literatura.

Palavras-chave: *Gestão Estratégica de Custos. Análise dos Concorrentes. Informações Priorizadas*

Área temática: *Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor*

Análise de concorrentes: informações priorizadas por uma cooperativa agroindustrial

Resumo

Este estudo tem como objetivo identificar as informações priorizadas por um gestor de uma cooperativa agroindustrial de grande porte na análise dos seus concorrentes. A pesquisa é de campo, descritiva, qualitativa e utilizou-se do levantamento. Por meio da aplicação de um questionário, coletaram-se, dentre outras informações, dados da empresa, seus concorrentes, práticas de análise de concorrentes, fonte de dados e informação dos concorrentes, que foram analisados e confrontados com a base teórica. Os resultados evidenciam que das cinco práticas de análise de concorrentes, apresentadas por Guilding (1999), a de maior utilização é a avaliação de concorrentes com base nas demonstrações financeiras publicadas, enquanto a de menor utilização é avaliação dos custos dos concorrentes. As principais fontes de dados utilizadas pela empresa são conferências, seminários, feiras de comércio, demonstrações contábeis e financeiras, *internet*, publicações, comunicados de imprensa, propagandas e arquivos públicos. As fontes de dados menos utilizadas são os empregados contratados da concorrência. E, para divulgação de informações sobre seus concorrentes para tomada de decisão, a empresa utiliza boletins, reuniões, interação pessoal e bancos de dados computadorizados, que são alguns dos métodos citados pela literatura.

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

Área Temática: Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor

1 Introdução

O atual ambiente de negócios, caracterizado como globalizado, competitivo e de tecnologias avançadas, passou a exigir informações mais relevantes relacionadas a gestão de custos nas organizações (KAPLAN; COOPER, 1998). Além das ferramentas tradicionais da Contabilidade de Custos, destinadas à avaliação do estoque, controle e à tomada de decisão, as empresas devem utilizar também artefatos mais atuais advindos da Gestão Estratégica de Custos (GEC) que, segundo Slavov (2013, p. 7), tem um “importante papel na determinação dos seus objetivos estratégicos”. Apesar da relevância da gestão de custos nas empresas, esta já não é mais suficiente para fornecer informações que possibilitem a continuidade sustentada das atividades empresariais (BARTZ; STAUDT; SOUZA, 2005).

A principal diferença entre a análise de custos tradicional e a gestão estratégica é que esta tem uma participação efetiva em relação à estratégia da empresa, tendo como objetivo alcançar a vantagem competitiva (COSTA, 2011). Segundo Hansen e Mowen (2001, p. 423), a gestão estratégica de custos consiste na utilização de “dados de custos para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva sustentável”.

Autores renomados, dentre eles Shank, Govindarajan (1997), Cooper e Slagmulder (2003), ressaltam em seus trabalhos a importância da gestão estratégica de custos, nesta inclusive seus artefatos, dentre eles a análise de concorrentes, que tem como objetivo a coleta de informações (dados) da concorrência e que, segundo Amit, Domowitz e Fershtman (1998), pode levar a uma vantagem competitiva sustentável. É definido como artefato utilizado no processo de tomada de decisão que coleta dados por meio dos quais se analisa a cadeia de valor dos concorrentes, transformando-os em informações à serem utilizadas na gestão

estratégica da empresa (OLIVEIRA; GARCIA; GOMES, 2001), principalmente os níveis relativos à evolução dos custos e os preços, o volume de vendas, a quota de mercado, fluxo de caixa e a proporção exigida dos recursos totais de uma empresa e seus concorrentes (SIMONDS, 1986; SANTOS, 2010).

Considerando a importância da análise dos concorrentes; que poucas são as pesquisas empíricas brasileiras sobre o tema (MILANI FILHO; OYADOMARI, 2006; MILANI FILHO; ROCHA; CORRAR, 2007; COSTA; ROCHA, 2014), e, ainda, que as informações sobre os concorrentes são muito pouco monitoradas (HESFORD, 2008), este estudo tem como objetivo identificar as informações priorizadas por um gestor de uma cooperativa agroindustrial de grande porte na análise dos seus concorrentes. Logo, a questão da pesquisa fundamenta-se em: quais informações são priorizadas por um gestor de uma cooperativa agroindustrial de grande porte na análise de seus concorrentes?

De acordo com Milani Filho e Oyadomari (2006, p. 2), “na literatura acadêmica, apesar da farta produção de textos envolvendo a análise de concorrentes, [...] não há muitas pesquisas empíricas brasileiras que verificam se as variáveis consideradas pelas teorias são, de fato, aquelas priorizadas e obtidas pelos gestores de empresas”, sendo assim, este estudo foi desenvolvido buscando contribuir aos gestores de empresas e profissionais responsáveis por tomadas de decisões. Estes poderão utilizar esta ferramenta da GEC para desenvolver uma melhor estratégia e conquistar ou manter a vantagem competitiva em ambientes de tecnologia avançada.

Além desta Introdução, este trabalho está organizado em mais quatro seções. A segunda seção, Revisão da Literatura, discorre a concorrência, análise de concorrentes, forças competitivas e fonte de informações de concorrentes. Em seguida, na terceira seção, a metodologia apresenta os tipos da pesquisa e o método de coleta de dados. A quarta seção apresenta a análise dos resultados obtidos, e, por fim, na última seção serão apresentadas as considerações finais do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

2 Revisão da literatura

2.1 Concorrência

Concorrência é uma característica de mercado decorrente da ação de empresas rivais, denominadas competidoras ou concorrentes, que disputam os mesmos clientes, consumidores ou fornecedores (PORTER, 1989). Santos (2010, p. 39) descreve que “concorrentes são as organizações que competem, por um lado, pela participação no mercado e, por outro, pela obtenção de recursos e agem para diminuir a rentabilidade das demais entidades abaixo do custo de oportunidade do capital investido”. Neste sentido, clientes e fornecedores também podem ser considerados concorrentes.

É importante identificar e distinguir os bons e os maus concorrentes, pois os bons devem ser preservados visto que proporcionam vários benefícios estratégicos, tais como segundo Kotler (2011, p. 222) “diminuem o risco antitruste, aumentam a demanda total, ampliam a diferenciação, compartilham o custo de desenvolvimento do mercado e legitimam uma nova tecnologia, melhoram o poder de barganha vis-à-vis sindicatos de trabalhadores ou regulamentações e podem atender a segmentos menos atraentes”; e os maus devem ser atacados (BOSCOV; ROCHA, 2004; MOREIRA; LISBOA; BARBOSA, 2002).

Kotler (2011), referindo-se ao assunto, descreve que enquanto os bons concorrentes aceitam as regras do setor industrial, ou seja, fixam preços razoáveis em relação aos custos, limitam-se a uma parcela ou segmento do setor, motivam outras empresas a baixar custos ou a melhorar a diferenciação e aceitam o nível geral de suas participações de mercado e de lucros, os maus não aceitam as regras e tentam comprar participação em vez de conquistar, assumem

grandes riscos, investem em capacidade de produção excessiva e, conseqüentemente, descontrolam o equilíbrio do setor.

Porter (2004) apresentou um modelo integrado com técnicas que visam ajudar na análise da concorrência existente no ambiente em que as empresas estão inseridas. As cinco forças competitivas de Porter são:

- **entrantes em potencial:** novas empresas que entram para o mercado trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela desse mercado e muitas vezes os recursos substanciais. Como consequência, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo a rentabilidade. A ameaça de entrante depende das barreiras de entrada existentes, juntamente com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes;
- **rivalidade entre os concorrentes existentes:** todas as empresas que concorrem pela preferência dos clientes estão em rivalidade. Esta rivalidade consiste em uma disputa por posição com uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. Isso ocorre por que um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua posição. Porter (2009, p. 39) descreve que “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito da indústria” garante uma vantagem competitiva;
- **pressão dos produtos ou serviços substitutos:** todas as empresas no mercado competem com outras que fabricam produtos substitutos, ou seja, produtos que possam desempenhar a mesma função que as produzidas pela indústria. Esses substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. Levitt (1960) já em 1960 ressaltava na literatura sobre a miopia de *marketing*, ou seja, as empresas devem se preocupar com o mercado e conhecer as necessidades do cliente bem como as inovações que podem manter o seu interesse. O referido autor cita como exemplo as ferrovias que começaram a desaparecer dando lugar a outros tipos de transportes, não devido à uma falha na gestão mas sim devido à uma falha de visão de longo prazo. Há muitos outros exemplos de empresas que se tornaram obsoletas devido à miopia de *marketing*, é o caso das empresas que produziam máquinas de escrever e que, segundo Milani Filho, Rocha e Corrar (2007), estavam preocupadas apenas como seus concorrentes mais próximos, ou seja, com as empresas que também produziam os mesmos produtos, sendo que os equipamentos de informática (neles inclusos computadores) e os processadores de textos eletrônicos despertaram o interesse e as necessidades dos clientes;
- **poder de negociação dos clientes:** os clientes competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros;
- **poder de negociação dos fornecedores:** os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando aumentar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Caso não se tenha muita opção de fornecedor, estes podem aumentar preços ou até mesmo vetar a venda para determinadas empresas. A falta de substitutos para o produto que eles oferecem e a importância de tal produto para os compradores podem afetar a negociação dos fornecedores.

O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na empresa, que é medido em termos de retorno a logo prazo sobre o capital investido (PORTER, 2004).

2.2 Análise de concorrentes

A análise de concorrentes é um dos artefatos da GEC que “surgiu em decorrência do reconhecimento de que a gestão dos custos da empresa, apesar de relevante, não é suficiente para assegurar a tomada de decisões que assegurem a continuidade sustentada das atividades empresariais” (BARTZ; STAUDT; SOUZA, 2005, p. 168). Sendo que até meados de 1980, o campo da contabilidade não tinha incorporado em seu escopo a discussão das relações entre gestão de custos, estratégia e competitividade (BACIC, 1994).

O uso da análise de concorrentes possibilita fornecer uma visão detalhada do custo e da situação financeira atual de um concorrente, prever seus comportamentos com relação à estratégia competitiva futura e determinar a sua própria posição competitiva (HEINEN; HOFFJAN, 2005). Ou seja, a empresa traça estratégias de manutenção de vantagem competitiva, impondo liderança ou mantendo a posição alcançada; monitorando o comportamento do concorrente e criando barreiras de entrada de concorrentes (ROCHA; CARNEIRO; ARAÚJO, 2000). Assim, esta análise pode contribuir significativamente para a tomada de decisões.

De acordo com Bartz, Staudt e Souza (2005) a análise de concorrentes coleta dados por meio dos quais se analisa a cadeia de valor dos concorrentes, e transforma-os em informações a serem utilizadas na gestão estratégica da empresa. Já, para Santos (2010, p. 53), a análise de concorrentes é um artefato que utiliza elementos da Inteligência Competitiva (IC), da Gestão Estratégica de Custos (GEC) e da Estratégia, "para 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".

Guilding (1999) apresenta as cinco principais práticas da contabilidade focada nos concorrentes:

- avaliação dos custos dos concorrentes: tem como objetivo a obtenção do custo unitário dos produtos dos concorrentes através das seguintes abordagens: instalações de produção dos concorrentes, economias de escala, relações governamentais; *design* de produtos de tecnologia (JONES, 1988 apud GUILDING, 1999), fornecedores mútuos, clientes mútuos, e ex-funcionários de concorrentes (WARD 1992 apud GUILDING, 1999);
- acompanhamento da posição competitiva: a avaliação da estratégica do concorrente inclui a análise das principais vendas dos concorrentes, participação de mercado, volume, custos unitários e retorno sobre as vendas (SIMMONDS, 1986 apud GUILDING, 1999);
- avaliação com base nas demonstrações financeiras: envolve análises numéricas das demonstrações publicadas dos concorrentes;
- custeio estratégico: consiste na utilização de dados de custo e informações de mercado para desenvolver e identificar estratégias superiores com o objetivo de produzir um vantagem competitiva;
- precificação estratégica: envolve a análise de fatores estratégicos envolvidos no processo de precificação que são: reação do preço concorrente, elasticidade dos preços, crescimento do mercado, economias de escala e experiência.

Portanto, a análise de custos de concorrentes é uma das práticas da GEC que tem como objetivo coletar dados dos competidores e fazer uma análise sobre eles para obter uma visão

mais precisa de sua concorrência e dessa forma melhorar as decisões estratégicas de seus custos e preços, mantendo assim uma vantagem competitiva. Porém, analisar os custos dos concorrentes na prática não é uma tarefa fácil e muito menos precisa, dadas as dificuldades de obtenção de informações, principalmente diretas (BROCK, 1984; ROCHA; CARNEIRO; ARAÚJO, 2000).

Para a análise de concorrentes é necessário primeiramente coletar informações dos mesmos. E isso pode ser feito de diversas formas e através de vários meios. Com relação a isso, Milani Filho e Oyadomari (2006, p.8) afirmam que com a tecnologia, especialmente a *internet*, instrumentos poderosos e baratos tornaram-se disponíveis para monitoramento de concorrentes de todos os portes, e em diferentes regiões.

O quadro 1 apresenta as fontes para obtenção de dados para Porter (2004), Dixon e Smith (1993) e Wilson (1994), segundo Costa (2011, p. 52).

Quadro 1 – Fontes para obtenção de dados

Autor	Fontes para obtenção de dados
Porter (2004)	Estudos de indústrias; associações comerciais; revistas especializadas; imprensa comercial; repertórios das companhias e dados estatísticos; documentos das companhias enviados ao governo; fontes governamentais; registros antitrustes; jornais locais da matriz e filiais e registro de tributos locais.
Dixon Smith (1993)	Clientes; força de vendas; fornecedores comuns; ex-empregados de concorrentes; publicações da indústria; agências de publicidades; feiras profissionais; analistas de seguros; produtos de concorrentes (engenharia reversa); literatura profissional; periódicos gerenciais; artigos de jornais; relatórios anuais; relatórios de prestação de contas ao governo e pesquisadores e profissionais envolvidos com inteligência competitiva.
Wilson (1994)	Fontes internas da empresa, os próprios concorrentes, feiras de comércio, governo e outras fontes de informações públicas.

Fonte: Costa (2011, p. 52)

Moon e Bates (1993) e Guilding (1999) citam também as demonstrações financeiras como uma das fontes para análise de concorrentes. E Boscov (2004) elenca ainda as seguintes fontes pelas quais os dados podem ser obtidos:

- associações de classe ou sindicatos;
- contatos com terceiros como clientes, fornecedores, credores, governos, ex-funcionários, analistas de mercados;
- pesquisas contratadas ou consultorias especializadas;
- engenharia reversa;
- os próprios funcionários da empresa, já que a área de vendas pode saber detalhes dos produtos dos concorrentes, a de compras conhece bem os fornecedores e o financeiro tem uma ideia sobre sua rentabilidade e liquidez, entre outros.

Ao coletar dados de empresas concorrentes, é necessário que se faça isso de forma correta e ética, de forma que não seja ilícita. Quando se obtém dados não publicados com entrevista de terceiros como funcionários, ex-funcionários ou outros membros do grupo concorrente e até mesmo empregados da própria empresa, por exemplo, é necessário cuidado para não extrapolar os limites da ética (GUERRA, 2004).

Fuld (1988) menciona que deve haver constância, longevidade e envolvimento no processo de análise das informações. Em relação a constância, o referido autor destaca que é necessário estudar constantemente seus concorrentes, para que não se percam pequenas informações que lhe dão o aviso prévio que é crítico para uma ação eficaz. “Muitas empresas

limitam a monitoração ao relatório sobre a concorrência que preparam para a reunião anual de vendas. Quando o relatório é emitido, essas empresas já perderam muitas chances de obter uma vantagem de mercado” (FULD, 1988, p. 17-18). Sobre a longevidade, o autor afirma que podem ser necessários vários anos para que um programa de monitoração atinja sua eficácia. “Leva tempo para se gerar, em toda a empresa, o compromisso com a monitoração, para se desenvolver os contatos pessoais e para estabelecer sistemas administráveis de armazenagem e recuperação de informações” (FULD, 1988, p. 17-18). E, em relação ao envolvimento, destaca Fuld (1988) que o processo de monitoramento da concorrência deve envolver toda a empresa. “Os melhores programas de monitoração estão nas empresas que incentivaram todos os funcionários – vendedores, cientistas de P & D, agentes de compras e outros – a contribuir regularmente com informações” (FULD, 1988, p. 17-18).

Ressalta-se, porém, que os dados só terão utilidade se forem divulgados por meio de relatórios, correio eletrônico, vídeo conferências, boletins, reuniões, interações pessoais, seminários de treinamento, arquivos centralizados, bancos de dados computadorizados, folhetos informativos e quadros de avisos (JONES, 1988; BERNHARDT, 1994; BALESTRIN; VARGAS, 1988; BALDUNINO, 2003; HESFORD, 2008 Apud COSTA, 2010).

3 Metodologia

3.1 Classificação metodológica da pesquisa

Quanto aos objetivos esta pesquisa é classificada como descritiva, que para Silva (2003) tem como finalidade estudar e descrever características, propriedades ou relações existentes em uma realidade pesquisada. Assim, a pesquisa descritiva retrata particularidades de uma cooperativa agroindustrial em relação à análise de concorrentes.

Já quanto à abordagem do problema, se classifica como qualitativa, já que nesse tipo de pesquisa a interpretação dos fenômenos não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas e o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de informações (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Quanto ao procedimentos técnicos é classificada em levantamento que, segundo Gil (2010), caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

Por fim, quanto ao ambiente da pesquisa é de campo, tendo em vista que a coleta de dados é realizada nas condições naturais em que os fenômenos naturais ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção por parte do pesquisador (SEVERINO, 2007).

3.2 Método de coleta de dados

No que tange ao método de coleta de dados, foi utilizado o questionário que, segundo Silva (2006, p. 60), “é um conjunto ordenado e consiste de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever”.

O questionário utilizado no estudo, composto por questões abertas e fechadas, foi adaptado de Santos (2010) e foi aplicado com o gestor da cooperativa agroindustrial selecionada no segundo semestre de 2015. Tem como objetivo principal identificar informações sobre concorrentes (os principais concorrentes da empresa e a participação de cada um no mercado, quais as informações são relevantes para a companhia e como as utiliza); e, por fim, informações sobre análise de custos dos concorrentes (se a empresa efetua a análise, como efetua e no que isso impacta).

Para a análise dos dados e interpretação dos resultados foi utilizada a estratégia de Yin (2005, p. 140) “baseando em proposições teóricas”, ou seja, as informações coletadas foram analisadas tomando-se por base a conceitos teóricos sobre o assunto.

4 Análise dos resultados

4.1 A empresa

A empresa, denominada no estudo de “Cooperativa Agroindustrial Paraná”, para preservar sua identidade, foi fundada na década de 60 no Paraná, sendo inicialmente voltada para os produtores de café. Atualmente, com a participação no mercado de aproximadamente 4%, tem 62 unidades em municípios do norte e noroeste do Paraná, oeste paulista e sudoeste do Mato Grosso do Sul e conta com aproximadamente 12,5 mil associados que atuam com a produção de soja, milho, trigo, café e laranja.

Tem como principal atividade o recebimento, a industrialização e comercialização de produtos agrícolas bem como o fornecimento aos cooperados de sementes, fertilizantes, defensivos agrícolas, peças e acessórios, entre outros insumos aplicados na atividade agropecuária. Essa atividade é desenvolvida em unidades próprias da Cooperativa e arrendadas de terceiros.

A gestora entrevistada assume o cargo de coordenadora de inteligência de mercado há dois anos na empresa, e tem a formação em engenharia de produção. Ao responder o questionário, cita que hoje no portfólio da cooperativa constam diferentes segmentos, porém para as respostas da maioria das perguntas foi considerada a categoria de óleo de soja, que é atualmente o *corebusiness* do varejo.

Os itens a seguir apresentam a respostas da gestora quanto aos concorrentes, análise de concorrentes, e fonte de dados e informações.

4.2 Concorrentes

A respeito dos concorrentes, segundo a gestora, a Cooperativa Agroindustrial Paraná acompanha apenas as principais empresas da indústria, sendo elas a Liza, com participação no mercado de 34% (trinta e quatro por cento), a Soya, com participação de 32% (trinta e dois por cento), a Coamo, com participação de 6% (seis por cento) e a Concórdia, com participação de 7% (sete por cento).

Ressalta a gestora que, para a Cooperativa Agroindustrial Paraná a concorrência na indústria é extremamente alta. As atividades de mercado de seus concorrentes-chaves são muito agressivas e estes afetam a empresa em muitas áreas como na precificação, *marketing* e qualidade, entre outros. Além disso, em sua visão, os concorrentes são muito agressivos no corte de custos e o preço dos produtos é fator importante para a concorrência entre as empresas do setor sendo o desconto nos preços uma prática comum. Por outro lado, a concorrência não se interessa em registrar patentes para proteger qualquer propriedade intelectual.

4.3 Análise de concorrentes

Com relação as cinco principais práticas da contabilidade focada nos concorrentes, apresentadas por Guilding (1999), o quadro 2 apresenta de forma resumida a opinião da gestora da empresa pesquisada sobre o seu uso e utilidade.

Quadro 2 – Práticas de análise de concorrentes

PRÁTICAS	USO	UTILIDADE
Avaliação dos custos dos concorrentes	Raramente	Muito útil
Acompanhamento da posição competitiva	De vez em quando	Muito útil
Avaliação do concorrente com base nas demonstrações financeiras publicadas	Muitas vezes	Muito útil
Custeio estratégico	De vez em quando	Muito útil
Precificação Estratégica	De vez em quando	Extremamente útil

Fonte: a pesquisa

A prática mais utilizada pela empresa é avaliação do concorrente com base nas demonstrações financeiras publicadas, enquanto raramente faz uso da avaliação dos custos dos concorrentes apesar de ser considerada pela gestora uma prática muito útil. Em relação às práticas acompanhamento da posição competitiva, custeio estratégico e precificação estratégica, a empresa faz uso de vez em quando.

O estudo de Milani Filho e Oyadomari (2006), que identificou e comparou as principais informações coletadas no processo de análise de concorrentes das empresas do setor de alimentos (Sadia S.A. e Perdigão S.A.), também constatou que as informações de custos dos concorrentes não estão disponíveis, portanto não são utilizadas. Segundo os referidos autores apesar da literatura ressaltar a importância dos custos no planejamento estratégico e na análise dos concorrentes, estas informações são de difícil obtenção.

O estudo de Guilding (1999), que teve como objetivo avaliar a frequência e a utilidade das práticas de análise de concorrentes, e foi aplicado em 112 empresas de grande porte públicas e privadas da Nova Zelândia, concluiu que a prática mais utilizada pela empresas pesquisadas é acompanhamento da posição competitiva seguida da precificação estratégica, sendo ambas consideradas muito úteis. As empresas também utilizam muitas vezes a prática avaliação do concorrente com base nas demonstrações financeiras publicadas e é considerada útil. E a avaliação dos custos dos concorrentes e custeio estratégicos, apesar de serem considerados úteis, são usados de vez em quando e raramente, respectivamente.

Também o estudo de Friedrich e Souza (2014), que teve como objetivo identificar o conhecimento e o uso de técnicas de análise de concorrentes por empresas do segmento metal mecânico do Rio Grande do Sul, constatou que o acompanhamento da posição competitiva é a mais utilizada pelas empresas pesquisadas.

E, o estudo de Santos e Rocha (2011), que teve como objetivo investigar as práticas de análise de concorrentes em uma empresa multinacional do agronegócio, concluiu que a empresa utiliza sempre o acompanhamento do posição competitiva, a avaliação do concorrente com base nas demonstrações financeiras publicadas e a precificação estratégica e são consideradas extremamente úteis. Porém, não faz uso da avaliação dos custos dos concorrentes e do custeio estratégicos, e também as consideram pouco úteis.

Ainda segundo a entrevistada, a avaliação de custos dos concorrentes pode ajudá-la a entender os processos dos concorrentes e sua posição em relação a eles, embora essa avaliação não seja útil para definir metas claras aos engenheiros da empresa. Para ela, conhecer a posição financeira dos concorrentes facilita a compreensão de como eles podem iniciar movimentos competitivos, usando essa informação para prever também como eles podem responder a ameaças competitivas.

Assim, apesar da literatura ressaltar a importância da análise de concorrentes e da própria gestora da empresa saber da sua importância para a tomada de decisões estratégicas, e

manutenção da vantagem competitiva no mercado em que atua, a empresa não utiliza essa análise com muita frequência.

4.4 Fonte de dados e informações

A coleta de dados e informações de concorrentes pode ser feita através de várias fontes. O quadro 3 aponta a frequência de uso e a importância de algumas fontes utilizadas pela Cooperativa Agroindustrial Paraná.

Quadro 3 – Fontes de dados

Fonte de dados	Frequência de Uso (5 = Alta) (1 = Baixa)	Importância da Fonte (5 = Alta) (1 = Baixa)
Conferências, seminários e feiras de comércio	5	5
Consumidores e clientes	4	5
Empregados contratados da concorrência	2	3
Demonstrações Contábeis e Financeiras	5	5
Internet/Publicações/Comunicados de Imprensa/Propagandas	5	4
Jornais (anúncios de emprego, propagandas, etc.)	3	3
Engenharia Reversa	4	4
Analistas de Mercados e Ações	3	5
Fornecedores	4	4
Arquivos Públicos	5	3

Fonte: a pesquisa

Como pode ser observado no quadro 3, as principais fontes de dados utilizadas pela empresa, segundo a gestora, são conferências, seminários, feiras de comércio, demonstrações contábeis e financeiras, *internet*, publicações, comunicados de imprensa, propagandas e arquivos públicos. Em segundo lugar, a gestora aponta os consumidores e clientes, a engenharia reversa e fornecedores. Já os jornais e os analistas de mercados e ações são utilizados com menos frequência, ou seja, apenas de vez em quando. Por fim, os empregados contratados da concorrência constituem uma fonte de dados que é usada raramente pela empresa e, em relação a estes, a literatura ressalta a necessidade de não extrapolar os limites da ética (GUERRA, 2004).

Milani Filho, Rocha e Corrar (2007), que investigaram as informações coletadas no processo de análise dos concorrentes em 23 empresas brasileiras de médio e grande porte dos setores de informática, eletroeletrônico, metalúrgico e de alimentação, constaram que as fontes de dados mais utilizadas por essas empresas são a *internet* (primeiro lugar), seguida das demonstrações contábeis e financeiras. As empresas pesquisadas não apontaram os empregados contratados da concorrência como fonte de dados.

No estudo de Friedrich e Souza (2014), as principais fontes de informações sobre os concorrentes utilizadas pelas empresas são os clientes, o pessoal da área comercial e os fornecedores.

Quanto à importância das fontes de dados, a gestora apontou em primeiro lugar as conferências, seminários e feiras de comércio, consumidores e clientes, demonstrações contábeis e financeiras e analistas de mercados e ações. Em segundo lugar, estão as fontes de *internet*, publicações, comunicados de imprensa ou propagandas, a engenharia reversa, e os

fornecedores. Já os empregados contratados da concorrência, jornais e arquivos públicos têm média importância para a gestora da empresa.

A frequência de uso da maior parte das fontes de dados atribuída pela empresa está condizente com a respectiva importância. Apenas os analistas de mercados e ações são considerados muito importantes, no entanto são utilizados apenas de vez em quando, e os arquivos públicos, que embora sejam usados com muita frequência, não são considerados tão relevantes.

Sobre a coleta informações contábeis e financeiras de concorrentes, as fontes são usadas para obter essas informações, segundo a gestora, são:

- relatórios de pesquisas de consultores;
- informações publicadas pelo governo;
- fontes de informações comerciais (órgãos de proteção ao crédito); e
- relatórios anuais.

As fontes de informações contábeis e financeiras dos concorrentes são frequentemente utilizadas para as seguintes razões: (i) avaliar a posição e a força da introdução de um novo produto dos concorrentes; (ii) considerar a aquisição de empresas. De vez em quando também são utilizadas para: (i) estimar a função de custos dos concorrentes; (ii) considerar a alienação de uma unidade de negócio já existente; (iii) considerar uma oportunidade de *joint venture*; (iv) efetuar um *benchmark* das atividades dos concorrentes (isto é, custo dos produtos, níveis de estoques, de contas à receber, etc.); e (v) determinar gastos de P&D dos concorrentes.

Quanto aos métodos mais utilizados pela empresa para divulgação de informações sobre seus concorrentes, a gestora listou os seguintes:

- boletins;
- reuniões;
- interação pessoal; e
- bancos de dados computadorizados.

O estudo de Santos (2010) teve como objetivo verificar se os elementos que compõem o referencial teórico refletem as práticas de análise de concorrentes em três empresas, sendo uma multinacional de grande porte do setor de agronegócios, uma multinacional de grande porte do setor farmacêutico e uma indústria brasileira de grande porte do setor farmacêutico. O quadro 4 apresenta os métodos utilizados pelas referidas empresas para divulgação de informações sobre seus concorrentes em comparação com a empresa deste estudo (Cooperativa Agroindustrial).

Quadro 4 – Métodos para divulgação de informações dos concorrentes

Multinacional do setor de agronegócios	Multinacional do setor farmacêutico	Indústria brasileira do setor farmacêutico	Cooperativa Agroindustrial
<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões - Interação Pessoal - Apresentações 	<ul style="list-style-type: none"> - Boletins - Relatórios personalizados - Reuniões - Bancos de dados computadorizados - Folhetos informatizados - Apresentações 	<ul style="list-style-type: none"> - Boletins - Relatórios personalizados - Reuniões - Interação Pessoal - Memorandos especiais - Bancos de dados computadorizados - Folhetos informatizados - Apresentações 	<ul style="list-style-type: none"> - Boletins - Reuniões - Interação Pessoal - Bancos de dados computadorizados

Fonte: a pesquisa

Como no estudo de Santos (2010), a Cooperativa Agroindustrial Paraná utilizava os métodos citados pela literatura para divulgação de informações sobre seus concorrentes. Estas informações devem ser utilizadas pelos gestores da empresa para tomada de decisão.

5 Considerações finais

O principal objetivo deste estudo foi verificar quais são as informações priorizadas pelos gestores de uma empresa agrícola de grande porte na análise dos custos de seus concorrentes e foi baseado na pesquisa de Santos (2010).

A empresa investigada está inserida em um mercado na qual a concorrência é muito alta, e acompanha apenas os competidores principais. De acordo com a gestora entrevistada, seus concorrentes-chaves são muito agressivos no que diz respeito à precificação e corte de custos, afetando a empresa em muitas áreas. Dessa forma, para a empresa é muito útil a utilização de práticas como custeio e precificação estratégicas, apesar de não as utilizar com muita frequência, contrapondo o que é tratado na teoria.

Os resultados evidenciam também que das cinco práticas de análise de custo de concorrentes, apresentadas por Guilding (1999), a de maior utilização é a avaliação de concorrentes com base nas demonstrações financeiras publicadas, enquanto a de menor utilização é avaliação dos custos dos concorrentes. Isto converge com outros estudos empíricos, como é o caso do estudo de Milani Filho e Oyadomari (2006).

As principais fontes de dados utilizadas pela empresa são conferências, seminários, feiras de comércio, demonstrações contábeis e financeiras, *internet*, publicações, comunicados de imprensa, propagandas e arquivos públicos. As fontes de dados menos utilizadas são os empregados contratados da concorrência.

Para divulgação de informações sobre seus concorrentes para tomada de decisão, a empresa utiliza os métodos citados pela literatura.

A aplicação do questionário em apenas uma cooperativa constitui uma limitação do estudo, bem como a coleta de dados por meio de apenas uma gestora. Assim, para futuros estudos, sugere-se a aplicação do questionário em outras cooperativas agroindustriais da região e a comparação dos resultados entre estas empresas bem como um estudo de caso na cooperativa pesquisada neste estudo para investigar com mais profundidades se está engajada ou não com as práticas de análise de concorrentes.

Referências

AMIT, R.; DOMOWITZ, I.; FERSHTMAN, C. Thinking one step ahead: the use of conjectures %in competitor analysis. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 431 -442, 1988. Disponível em:

<http://www.tau.ac.il/~fersht/Papers/1988%20Thinking%20One%20Step%20Ahead%20-%20The%20Use%20of%20Conjectures%20in%20Competitor%20Analysis.pdf>. Acesso em: 03/05/2016.

BACIC, M. J. Escopo da gestão estratégica de custos em face das noções de competitividade e de estratégia empresarial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, I, 1994, São Leopoldo, UNISINOS, 1994. **Anais...**

BARTZ, D.; STAUDT, T.; SOUZA M. A. Gestão estratégica de custos: uso da engenharia reversa na análise dos custos dos concorrentes. In: XII SIMPEP. Bauru, São Paulo, 2005. **Anais...**

BOSCOV, C. P.; ROCHA, W. **Sistemas de informação sobre concorrentes**: uma análise sobre a teoria e a *práxis* e sobre o papel da Controladoria. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 1., 2004. São Paulo.

BROCK, J. J. Competitor analysis: some practical approaches. **Industrial Marketing Management**, v. 13, n. 4, p. 225-231, 1984.

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

COSTA, S. A. **Análise de custos dos concorrentes**: um estudo dos determinantes de custos no setor de eletrônicos. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

COSTA, S. A.; ROCHA, W. Identificação de custos de concorrentes: identificação a partir de informações públicas. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 1, n. 1 jan./jun. 2014.

FRIEDRICH, L. R.; SOUZA, M. A. Análise da utilização de custo de concorrentes: um estudo em empresas do segmento metal mecânico do RS. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, XIV, 2014, São Paulo.

FULD, L. M. **Administrando a concorrência**. Rio de Janeiro: Record, 1988.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUERRA, G. R. Sistemas de Informações para Análise de custos de concorrentes: um caso de hotel econômico na cidade de São Paulo. **Turismo em Análise**, v. 15, n. 1, p. 42-72, 2004.

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

HANSEN, D. R.; MOWEN Maryanne. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

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

HESFORD, J. W. Na empirical investigation of accounting information use in competitive intelligence. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. v. 4, n. 3, p. 17-49, 2008.

KAPLAN, R.; COOPER, R. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. Trad. O.P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**. jul./aug. 1960. Disponível em: <<http://down.cenet.org.cn/upfile/47/20066894135116.pdf>> . Acesso em 02/06/2016.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

MILANI FILHO, M. A. F.; OYADOMARI, J. C. **Informações relevantes na análise dos concorrentes: um estudo comparativo entre as empresas Sadia S.A. e Perdigão S.A.** EAC 5736 – Gestão Estratégica de Custos. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MOON, P.; BATES, K. Core analysis in strategic performance appraisal. **Management Accounting Research**, v. 4, n. 2, p. 139-152, 1993.

MOREIRA, H. L.; LISBOA, L. C. P.; BARBOSA, S. **Análise de custos dos concorrentes**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Pará, Belém, 2002.

OLIVEIRA, A. S.; GARCIA, E. A. R.; GOMES, J. E. N. **Análise dos custos dos concorrentes**. In: da USP, 1, São Paulo, USP, out. 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Traduzido por Elizabeth Maria de Pinho Braga. 37. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Competição.** Edição Revista e Ampliada. São Paulo: Campus. 2009.

ROCHA, W.; CARNEIRO, C. M. B.; ARAUJO, O. C. Análise de custos de concorrentes: proposta de um modelo de relatório para análise de posicionamento estratégico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, VII, 2000, **Anais...**

SANTOS, R. P. **Análise de custo dos concorrentes:** um estudo exploratório entre teoria e prática. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, 2010.

SANTOS, R. P.; ROCHA, W. Contabilidade focada nos concorrentes: um estudo exploratório no setor de agronegócios. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 6, n.1, jan./jun. 2011.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos.** Tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade:** orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. 2. ed. São Paulo: Atlas 2006.

SILVA, M. A. F. **Métodos e técnicas e pesquisa.** 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2003.

SIMMONDS, K. The accounting assessment of competitive position. **European Journal of Marketing**, v. 20, n.1, p. 16-31, 1986,

SLAVOV, T. N. B. **Gestão estratégica de custos:** uma contribuição para a construção de sua estrutura conceitual. Dissertação (Programa Pós-Graduação em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.