

Análise de Concorrentes: Informações Priorizadas pelo Setor de Óleo de Soja de uma Cooperativa Agroindustrial Paranaense

Débora Hirata Missunaga

Mestrado em andamento em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá – UEM

Av. Colombo, 5790. Zona 7. Maringá/PR. CEP: 87020-900

E-mail: dmissunaga@gmail.com

Katia Abbas

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professora na Universidade Estadual de Maringá – UEM
Av. Colombo, 5790. Zona 7. Maringá/PR. CEP: 87020-900

E-mail: katia_abbas@yahoo.com.br

Juliane Andressa Pavão

Mestrado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá - UEM

Professora da Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR
R. Pernambuco, 858. Centro. Paranavaí/PR. CEP: 87701-010

E-mail: julianepavao@hotmail.com

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar as informações priorizadas pelo setor de óleo de soja de uma cooperativa agroindustrial de grande porte na análise dos seus concorrentes. A pesquisa é descritiva, qualitativa, diagnóstica, e 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. Os resultados evidenciam que das cinco práticas de análise de custo de concorrentes, apresentadas por Guilding (1999), a de maior utilização é a avaliação do concorrente com base nas demonstrações financeiras publicadas, enquanto a de menor utilização é avaliação dos custos dos concorrentes. 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 os seguintes métodos citados pela literatura: boletins; reuniões; interação pessoal; e bancos de dados computadorizados.

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

Analysis of Competitors: Information Priorized by the Soybean Oil Sector of a Paranaense Agroindustrial Cooperative

ABSTRACT

This study aims to identify the information prioritized by the soybean oil sector of a large agroindustrial cooperative in the analysis of its competitors. The research is descriptive, qualitative, diagnostic, and the main sources of data used by the company are conferences, seminars, trade fairs, financial and accounting statements, the internet, publications, press releases, advertisements and public archives. The results show that of the five competitor cost analysis practices, presented by Guilding (1999), the one of greater use is the evaluation of the competitor based on the published financial statements, whereas the one of lesser use is an evaluation of the costs of the competitors. The least used data sources are the contracted employees of the competition. And, to disseminate information about its competitors for decision making, the company uses the following methods cited in the literature: bulletins; meetings; personal interaction; and computerized databases.

Keywords: Strategic Cost Management. Competitor Analysis. Prioritized Information.

1 INTRODUÇÃO

O atual ambiente de negócios, caracterizado como globalizado, competitivo e de tecnologias avançadas, passou a exigir informações mais relevantes relacionadas à 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), têm 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 e manter a vantagem competitiva (Costa, 2011). Segundo

Hansen e Mowen (2001), 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 e Govindarajan (1997), Cooper e Slagmulder (2003), ressaltam em seus trabalhos a importância da gestão estratégica de custos - nesta incluso 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.

A análise de concorrentes é definida como um 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 a serem utilizadas na gestão estratégica da empresa (Oliveira, Garcia, & Gomes, 2001), principalmente os níveis relativos à evolução dos custos e dos preços, o volume de vendas, a quota de mercado, o fluxo de caixa e a proporção exigida dos recursos totais de uma empresa e de 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, 2015) e, ainda, que as informações sobre os concorrentes são muito pouco monitoradas (Hesford, 2008), este estudo tem como objetivo identificar as informações priorizadas pelo setor de óleo de soja 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.

Assim, este estudo foi desenvolvido buscando contribuir com os gestores de empresas e profissionais responsáveis por tomadas de decisões. Estes poderão utilizar esta ferramenta da Gestão Estratégica de Custos para desenvolver uma melhor estratégia de seus custos e conquistar e/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 sobre a Gestão Estratégica de Custos, análise dos concorrentes, concorrência, 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. 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 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.

De acordo com Boscov e Rocha (2004), os maus devem ser atacados.

Porter (1989), um dos primeiros a tratar sobre os termos bons concorrentes e maus concorrentes, afirma que os bons concorrentes absorvem as regras do setor industrial, ou seja, fixam os preços em relação razoável com os custos, elaboram hipóteses realistas sobre o potencial de crescimento do setor, restringem-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. Ao contrário dos bons, os maus concorrentes violam as regras, ou seja, tentam comprar participação no mercado em vez de conquistar, assumem grandes riscos, investem em capacidade de produção excessiva e, assim, provocam um desequilíbrio do setor industrial (Porter, 1989; Kotler, 2011).

O referido autor 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 (2004) 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 entrada de indústria 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 porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua posição. Porter (2009) 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, que as empresas devem se preocupar com o mercado e conhecer as necessidades do cliente bem como as inovações que podem manter seu interesse. O referido autor cita como exemplo as ferrovias que começaram a desaparecer, dando lugar a outros tipos de transportes, não devido a uma falha na gestão, mas, sim, devido a 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 com 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 Custos 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). 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 dos 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, essa 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 analisa a cadeia de valor dos concorrentes e transforma-os em informações a serem utilizadas na gestão estratégica da empresa. Já para Santos (2010), a análise dos 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 mediante as 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 uma 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 Gestão Estratégica de Custos 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 as diretas (Brock, 1984; Rocha, Carneiro, & Araújo, 2000).

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

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.

Quadro 1. Fontes para obtenção de dados

Nota. Fonte: Costa (2011).

Para a análise de concorrentes, é necessário primeiramente coletar informações dos mesmos. Isso pode ser feito de diversas formas e com vários meios. Milani Filho e

Oyadomari (2006) 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.

Moon e Bates (1993) e Guilding (1999) citam as demonstrações financeiras como uma das fontes para análise de concorrentes. Boscov e Rocha (2004) elencam 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 e 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, dentre outros.

Ao se coletarem dados de empresas concorrentes, é necessário que se faça isso de forma correta e ética, de modo que não seja ilícita. Quando se obtêm 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 devem haver constância, longevidade e envolvimento no processo de análise das informações. Em relação à 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). 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). 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).

Ressalta-se, porém, que os dados só terão utilidade se forem divulgados por meio de relatórios, correio eletrônico, vídeoconferências, 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; Hesdord, 2008, apud Costa, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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.

Quanto à estratégia de pesquisa, é uma pesquisa diagnóstica, pois se propõe explorar o ambiente (Martins & Theóphilo, 2016), levantando informações sobre a análise dos concorrentes. Apresentando baixo custo para ser efetivada, o objetivo deste tipo de pesquisa é diagnosticar e analisar uma situação organizacional (Diehl & Tatim, 2004). O diagnóstico consiste em uma estratégia utilizada em pesquisas descritivas, que é o caso deste estudo.

Já quanto à abordagem do problema, esta se classifica como qualitativa, pois 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).

Por fim, quanto ao ambiente da pesquisa, ele é de campo, tendo em vista que 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).

No que tange ao método de coleta de dados, foi utilizado o questionário que, segundo Silva (2006), “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 uma gestora da cooperativa agroindustrial selecionada no segundo semestre de 2015. Tem como objetivo principal identificar as informações sobre concorrentes (os principais concorrentes da empresa e a participação de cada um no mercado, quais 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 a interpretação dos resultados, foi utilizada a estratégia de Yin (2005), “baseando em proposições teóricas”, ou seja, as informações coletadas foram analisadas tomando-se por base 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 1960, no Paraná, inicialmente voltada mais para os produtores de café. Atualmente, com uma participação no mercado de aproximadamente 4%, a empresa 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 assumiu 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 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 as respostas da gestora quanto aos concorrentes, análise de custos dos concorrentes, fonte de dados e informações.

4.2 Concorrentes

No que tange à posição estratégica em relação aos concorrentes, a empresa adota como estratégia a caracterização de seus produtos. Tem como ponto forte a identificação da marca e sua imagem, assim como a inovação em técnicas de marketing. Apesar de fazer poucos investimentos em processos de inovação da produção e atuar em mercados com preços mais elevados, ressalta a importância de programas de redução de custos.

A empresa estudada não investe muito em pesquisas com desenvolvimento nem em despesas com propagandas, mas julga seus recursos como de alto valor, porém não são raros nem insubstituíveis. Além disso, seus concorrentes não têm dificuldades de imitá-los. Portanto, de acordo com a teoria, a empresa estudada tem um desempenho mediano, apresentando paridade competitiva com relação aos concorrentes no mercado.

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-chave são muito agressivas e estes afetam a organização 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 no qual desconto nos preços é 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 às 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.

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

Quadro 2. Práticas de análise de concorrentes

Nota. 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 delas 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, essas 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 pelas 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 da posição competitiva, a avaliação do concorrente com base nas demonstrações financeiras publicadas e a precificação estratégica e que são consideradas extremamente úteis. Porém, não faz

uso da avaliação dos custos dos concorrentes e o custeio estratégico, sendo que as considera pouco úteis.

De acordo com a entrevistada, dados e informações contábeis não são utilizados e analisados na inteligência competitiva da empresa, embora, em outro momento no questionário, a mesma responde que essas informações são úteis e podem auxiliá-la a entender a posição dos concorrentes. Deve-se levar em conta que a pessoa que respondeu o questionário não trabalha próximo aos contadores, analistas, controladoria ou área financeira da empresa; além disso, para ela, os dados de custos preparados pela Contabilidade são difíceis de usar e de obter.

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 melhor a posição financeira dos concorrentes facilita a compreensão de como eles podem iniciar movimentos competitivos, usando essa informação para prever também como podem responder a ameaças competitivas.

Assim, apesar de a literatura ressaltar a importância da análise de concorrentes e de a 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 por meio de várias fontes. O Quadro 3 aponta a frequência de uso e a importância de algumas fontes utilizadas pela Cooperativa Agroindustrial Paraná.

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

Análise de Concorrentes: Informações Priorizadas pelo Setor de Óleo de Soja de uma Cooperativa Agroindustrial Paranaense

Débora Hirata Missunaga, Katia Abbas, Juliane Andressa Pavão

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

Quadro 3. Fontes de dados

Nota. 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 os 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, constataram 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.

Segundo a gestora, as fontes de dados mais importantes são 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 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.

Além dessas fontes de dados utilizadas pela empresa, existem outras que são utilizadas pela inteligência estratégica, como mostra o Quadro 4.

Fontes de Informações	Frequência de Uso	Frequência de análise
Publicações específicas da Indústria	Muitas vezes	Pouca
Área de Marketing e Vendas	Muitas vezes	Moderada
Informações Financeiras	Muitas vezes	Moderada
Informações de Custos dos Concorrentes	Raramente	Pouca
Desenvolvimento de Tecnologias	De vez em quando	Moderada
Assuntos Públicos	Muitas vezes	Alguma
Área Recursos Humanos	De vez em quando	Pouca
Empregados da Administração Geral	De vez em quando	Pouca
Fornecedores	Muitas vezes	Moderada
Consumidores e Clientes	De vez em quando	Moderada
Programas de aquisições ou alienações	De vez em quando	Pouca
Área de Operações	De vez em quando	Pouca
Canais de Distribuição	Muitas vezes	Moderada

Quadro 4. Frequência de uso e análise de fontes de informações pela inteligência competitiva
Nota. Fonte: a pesquisa.

A inteligência competitiva da empresa utiliza muitas vezes publicações específicas da indústria, informações da área de marketing e vendas e de canais de distribuição. De vez em quando coleta também informações do desenvolvimento de tecnologias, da área de recursos humanos, de empregados da administração geral, programas de aquisições ou alienações e de áreas de operações. Raramente a empresa usa as informações de custos dos concorrentes.

Com relação ao nível de análise dessas fontes de dados utilizadas pela inteligência competitiva, são feitas análises moderadas em informações da área de marketing, informações financeiras, de desenvolvimento de tecnologias, fornecedores, consumidores e clientes e canais de distribuição. Por outro lado, é feita pouca análise em publicações específicas da indústria, informações de custo dos concorrentes, informações da área de recursos humanos, de empregados da administração geral, programas de aquisições ou alienações e de áreas de operações.

O setor de inteligência estratégica da empresa não utiliza informações de custos dos concorrentes com frequência e faz pouca análise, apesar de a teoria evidenciar sua importância para melhorar na tomada de decisões estratégicas relativas aos custos da empresa. Como pode ser observado, a instituição opta por outras fontes e análises para obter vantagem competitiva no mercado.

Sobre a coleta informações contábeis e financeiras de concorrentes, as fontes 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 devido às seguintes razões: (i) avaliar a posição e a força da introdução de um novo produto dos concorrentes; e (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 a 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 5 apresenta os métodos utilizados pelas referidas empresas para divulgação de informações sobre seus concorrentes em comparação com a empresa deste estudo (Cooperativa Agroindustrial).

Análise de Concorrentes: Informações Priorizadas pelo Setor de Óleo de Soja de uma Cooperativa Agroindustrial Paranaense

Débora Hirata Missunaga, Katia Abbas, Juliane Andressa Pavão

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

Quadro 5. Métodos para divulgação de informações dos concorrentes

Nota. Fonte: a pesquisa.

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Houve um aumento de estudos dedicados à análise dos custos dos concorrentes nos últimos anos, ao mesmo tempo que ainda são escassos os estudos empíricos que verificam se de fato os gestores utilizam as informações disponíveis para desenvolvimento e melhoria da estratégia de negócios da empresa. A literatura reforça a importância e a necessidade de as empresas conhecerem os seus concorrentes, bem como o ambiente externo, e que os avanços tecnológicos nos meios de comunicação facilitaram a obtenção de mais informações corretas e éticas.

O objetivo deste estudo foi identificar as informações priorizadas pelo setor de óleo de soja de uma cooperativa agroindustrial de grande porte na análise dos seus concorrentes foi atingido.

A empresa investigada está inserida em um mercado no qual a concorrência é muito alta e acompanha apenas os competidores principais. De acordo com a gestora entrevistada, seus concorrentes-chave são muito agressivos no que diz respeito à precificação e ao 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 do concorrente 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.

REFERÊNCIAS

- Amit, R., Domowitz, I., & Fershtman, C. (1988). Thinking one step ahead: The use of conjectures in competitor analysis. *Strategic Management Journal*, 9(5), 431-442.
Recuperado de:
<<http://www.tau.ac.il/~fersht/Papers/1988%20Thinking%20One%20Step%20Ahead%20-%20The%20Use%20of%20Conjectures%20in%20Competitor%20Analysis.pdf>>.
Acesso em: 03 mai. 2016.

- Bacic, M. J. (1994). Escopo da gestão estratégica de custos em face das noções de competitividade e de estratégia empresarial. *Anais do Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos*, São Leopoldo, RS, Brasil, 1.
- Bartz, D., Staudt, T., & Souza, M. A. (2005). Gestão estratégica de custos: uso da engenharia reversa na análise dos custos dos concorrentes. *Anais do Simpósio de Engenharia de Produção*. Bauru, São Paulo, SP, Brasil, 12.
- Boscov, C. P., & Rocha, W. (2004). Sistemas de informação sobre concorrentes: uma análise sobre a teoria e a *práxis* e sobre o papel da Controladoria. *Anais do Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 1.
- Brock, J. J. (1984). Competitor analysis: some practical approaches. *Industrial Marketing Management*, 13(4), 225-231.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2003). Strategic cost management: expanding scope and boundaries. *Journal of Cost Management*, 17(1), 23-30.
- Costa, S. A. (2011). Análise de custos dos concorrentes: um estudo dos determinantes de custos no setor de eletrônicos. (*Dissertação de Mestrado*). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Costa, S. A. D., & Rocha, W. (2015). Determinantes de custos de concorrentes: informações a partir de informações públicas. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, 1(1).
- Diehl, A.; & Tatim, D. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo. Pearson Prentice Hall.
- Friedrich, L. R., & Souza, M. A. (2014). Análise da utilização de custo de concorrentes: um estudo em empresas do segmento metal mecânico do RS. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 14.
- Fuld, L. M. (1988). *Administrando a concorrência*. Rio de Janeiro: Record.
- Guerra, G. R. (2004). Sistemas de informações para análise estratégica de custos de concorrentes: um caso de hotel econômico na cidade de São Paulo. *Revista Turismo em Análise*, 15(1), 42-72.
- Guilding, C. (1999). Competitor-focused accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 24(7), 583-595.

- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2001). *Gestão de custos: contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Heinen, K. C., & Hoffjan, A. (2005). The strategic relevance of competitor cost assessment—An empirical study regarding competitor accounting. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 3(1), 17-34.
- Hesford, J. W. (2008). An empirical investigation of accounting information use in competitive intelligence. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(3), 17-49.
- Kaplan, R., & Cooper, R. (1998). *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura.
- Kotler, P. (2011). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. (5. ed.). São Paulo: Atlas.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 45-56.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (3. ed.). São Paulo: Atlas.
- Matias-Pereira, J. (2012). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. (3. ed.). São Paulo: Atlas.
- Milani Filho, M. A. F., & Oyadomari, J. C. (2006). 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.
- Milani Filho, M. A. F., Rocha, W., & Corrar, L. J. (2007). Informações sobre concorrentes: um estudo exploratório. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 7.
- Moon, P., & Bates, K. (1993). Core analysis in strategic performance appraisal. *Management Accounting Research*, 4(2), 139-152.
- Oliveira, A. S., Garcia, E. A. R., & Gomes, J. E. N. (2001). Análise dos custos dos concorrentes. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 1.

- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 37. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (2. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. E. (2009). *Competição*. Edição Revista e Ampliada. São Paulo: Campus.
- Rocha, W., Carneiro, C. M. B., & Araújo, O. C. (2000). Análise de custos de concorrentes: proposta de um modelo de relatório para análise de posicionamento estratégico. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*. Recife, PE, Brasil, 7.
- Santos, R. P. (2010). Análise de custo dos concorrentes: um estudo exploratório entre teoria e prática. (*Dissertação de mestrado*). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Santos, R. P., & Rocha, W. (2011). Contabilidade focada nos concorrentes: um estudo exploratório no setor de agronegócios. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 6(1), 18-38.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. (23. ed.). São Paulo: Cortez.
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1997). *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Silva, A. C. R. (2006). *Metodologia da pesquisa aplicada à Contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses*. (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Silva, M. A. F. (2003). *Métodos e técnicas e pesquisa*. (2. ed.). Curitiba: Ibpex.
- Slavov, T. N. B. (2013). Gestão estratégica de custos: uma contribuição para a construção de sua estrutura conceitual. (*Dissertação de Mestrado*). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil.

Data de Submissão: 15/02/2018

Data de Aceite: 09/10/2018