

# **Análise de Custos de Concorrentes - Proposta de um Modelo de Relatório para Análise de Posicionamento Estratégico**

**Wellington Rocha**  
**Célia Maria Braga Carneiro**  
**Osorio Cavalcante Araujo**

## **Resumo:**

*O presente estudo propõe um modelo de relatório para análise de posicionamento estratégico das empresas, considerando-se a análise de custos dos seus principais concorrentes. Dada a relevância das informações sobre concorrentes para as empresas, abordou-se o tema em quatro partes. A primeira, onde se trata do processo de gestão estratégica. A segunda, em que se verifica a relevância do sistema de informação para a gestão estratégica. A terceira, onde se analisa a importância do sistema de informação sobre concorrentes para a manutenção da vantagem competitiva das empresas; as principais características do sistema; a dificuldade na obtenção de informação sobre concorrentes, destacando-se as questões ética e legal; as principais fontes de informações sobre concorrentes, as funções e etapas do sistema e os principais tipos de informações a serem fornecidas pelo sistema. Concluindo, a quarta parte apresenta a proposta do modelo de relatório para análise de concorrentes a ser gerado pelo sistema de informações de concorrentes para auxiliar os gestores na escolha da melhor alternativa que permita a empresa manter um ótimo posicionamento estratégico com relação aos custos dos seus concorrentes.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS*

**ANÁLISE DE CUSTOS DE CONCORRENTES  
PROPOSTA DE UM MODELO DE RELATÓRIO PARA ANÁLISE DE  
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

Wellington Rocha – Doutor em Contabilidade-USP  
Célia Maria Braga Carneiro - Mestranda em Contabilidade e Controladoria-USP  
Osório Cavalcante Araújo - Mestrando em Contabilidade e Controladoria-USP  
Universidade de São Paulo  
Departamento de Contabilidade  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, Edif. FEA(3)  
CEP 05508-900, São Paulo, SP, Brasil, e-mail: [celiabc@fortalnet.com.br](mailto:celiabc@fortalnet.com.br)  
Professor da Universidade de São Paulo

Área Temática (1): GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

## **ANÁLISE DE CUSTOS DE CONCORRENTES – PROPOSTA DE UM MODELO DE RELATÓRIO PARA ANÁLISE DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA**

Área Temática (1): GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

### **RESUMO:**

O presente estudo propõe um modelo de relatório para análise de posicionamento estratégico das empresas, considerando-se a análise de custos dos seus principais concorrentes. Dada a relevância das informações sobre concorrentes para as empresas, abordou-se o tema em quatro partes. A primeira, onde se trata do processo de gestão estratégica. A segunda, em que se verifica a relevância do sistema de informação para a gestão estratégica. A terceira, onde se analisa a importância do sistema de informação sobre concorrentes para a manutenção da vantagem competitiva das empresas; as principais características do sistema; a dificuldade na obtenção de informação sobre concorrentes, destacando-se as questões ética e legal; as principais fontes de informações sobre concorrentes, as funções e etapas do sistema e os principais tipos de informações a serem fornecidas pelo sistema. Concluindo, a quarta parte apresenta a proposta do modelo de relatório para análise de concorrentes a ser gerado pelo sistema de informações de concorrentes para auxiliar os gestores na escolha da melhor alternativa que permita a empresa manter um ótimo posicionamento estratégico com relação aos custos dos seus concorrentes.

### **INTRODUÇÃO**

Analisar o contexto interno de uma empresa já é algo que apresenta muita complexidade, dadas as inter-relações entre suas diversas áreas. Quando então se parte para uma visão sistêmica mais ampla, inserindo-se nesse contexto a grande quantidade de entidades e variáveis que se encontram no ambiente e o tempo, percebe-se a complexidade em se tomar decisões considerando as variáveis principais das situações problema a serem administradas de forma estratégica.

Essa tomada de decisão em sistema desestruturado exige que o gestor tenha um modelo elaborado a partir de variáveis substitutas para subsidiá-lo na escolha da melhor alternativa para a empresa conquistar e manter vantagem competitiva, considerando seu posicionamento estratégico com relação aos seus concorrentes.

Este estudo baseia-se na proposição de um modelo de relatório de análise de concorrentes, emitido pelo sistema de informação de concorrentes, visando auxiliar os gestores na solução da situação problema de não possuir uma variedade de informações necessárias para tomar decisões referentes à reestruturação estratégica da empresa frente à posição relativa dos seus concorrentes.

Apesar da limitação de acesso e elevado nível de subjetividade das informações coletadas, o relatório de análise de concorrentes tem por objetivos específicos fornecer informações que permitam identificar e manter uma cadeia de valor e um conjunto de determinantes de custos de difícil análise por parte dos concorrentes; construir barreiras impeditivas de entrada e de saída de concorrentes, promover a sinergia de toda a cadeia de relacionamentos e otimizar o grau de eficácia da empresa com relação aos seus concorrentes efetivos e potenciais.

A análise da concorrência tem reflexos diretos ou indiretos em todas as áreas da empresa, desde o sistema institucional até o consumidor final. Portanto, o sistema de informações de concorrência é apresentado como um subsistema do sistema de gestão estratégica e deve ser utilizada uma grande variedade de dados, sob o enfoque sistêmico amplo do ambiente e do impacto de suas variáveis.

## **O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

As empresas competem entre si em busca do valor ótimo de seus produtos e serviços, e aquelas que mais se aproximam desse valor têm a preferência dos consumidores, cumprindo sua missão e garantindo a continuidade de suas atividades. Deve-se salientar que essa preferência é fundamental, pois ela determina a quantidade a ser produzida e em consequência a receita, a rentabilidade e, em conjunto com outras variáveis ambientais, o nível de produtividade.

A empresa busca mais que sua continuidade no mercado global, tendo como a manutenção da vantagem competitiva que, de acordo com Rocha (1999:45), “é a situação (o estado) da organização que consegue obter recursos e oferecer produtos e serviços em condições melhores que os concorrentes, em termos de qualidade, custo ou tempo de atendimento”.

Para alcançar e manter a competitividade, a empresa necessita de uma gestão estratégica que integra o modelo global desta e cuja preocupação é acompanhar as ações das entidades do ambiente, lidando antes com as variáveis do ambiente remoto de natureza macroeconômica, social, política, demográfica, científica, tecnológica etc. Portanto, se a empresa não definir as suas metas e políticas necessárias, não poderá formular as estratégias adequadas de ação.

Além da preocupação com o aspecto econômico, definindo claramente a missão e os objetivos básicos da empresa, a imposição mercadológica do mundo globalizado determina algumas necessidades, como: o conhecimento e a respectiva ação sobre o comportamento das variáveis ambientais relevantes; e a identificação e influência sobre o comportamento dos agentes relevantes do ambiente, dentre eles os concorrentes.

Para análise do processo de gestão estratégica, é necessário observar dois princípios básicos propostos por Rumelt, citado por Rocha (1999:48); o primeiro, denominado princípio do posicionamento, determina que a empresa deve adaptar-se ao ambiente de maneira diferente daquela dos concorrentes e que os planos e ações com este objetivo caracterizam a estratégia competitiva. Quanto ao segundo, denominado princípio da competitividade, ressalta que as empresas devem gerar vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes.

De acordo com Porter (1991:61), “A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes”. Portanto, um aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência.

O principal objetivo dessa análise é desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar, a resposta provável de cada concorrente aos movimentos que outras empresas poderiam iniciar e a provável reação de cada concorrente ao conjunto de alterações na indústria e a grande quantidade de variáveis ambientais que poderiam vir a ocorrer.

Para viabilizar a implementação e o uso da gestão estratégica, é essencial a existência de um sistema de informação que, de forma integrada, forneça subsídio informacional aos gestores para tomada de decisões estratégicas visando a manutenção da competitividade da empresa e suas respectivas lideranças frente aos concorrentes.

## **O SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA DAR SUPORTE À GESTÃO ESTRATÉGICA**

A relevância de um sistema de informação que dê adequado suporte ao processo de gestão estratégica é notório na era da informação.

De acordo com Rocha (1999:88) Sistema de Informação de Gestão Estratégica é um conjunto formalizado de recursos intelectuais, materiais, financeiros, tecnológicos, informacionais e de procedimentos para coletar, analisar e selecionar dados, gerar e transmitir informações estratégicas.

Os gestores costumam tomar decisões em ambientes desestruturados e que envolvem grande quantidade de variáveis. Diante disso, necessitam de um sistema que lhes ofereça um número cada vez mais amplo de tipos de informações e variáveis.

A empresa tornou-se um ponto e todo o mundo torna-se o seu referencial, por isso, os sistemas formais de informações deverão apresentar características informacionais multidisciplinares e interrelacionadas com seus diversos segmentos. Afinal a produção não é mais um endereço interno da empresa, é um centro de transnacionalização da empresa através do seu produto.

O processo de alimentação de dados do sistema de informação da empresa apresenta uma dualidade fundamental para a gestão estratégica: criação de estratégias e sistema de *feedback* para a empresa.

Sob esse enfoque, o sistema de informação da contabilidade tradicional necessita de aprimoramento em alguns aspectos como a omissão de informações futuras de grande valor preditivo, ausência de informações qualitativas sobre a posição da empresa com relação ao seu segmento, relacionamento com o ambiente, informações sociais etc.

Apesar das suas limitações, o sistema de informação contábil tem condições de fornecer outros tipos de informações, que serão analisadas no modelo de informação sobre concorrentes.

O Sistema de Informação de Gestão Estratégica é um subsistema do sistema de informação global da empresa que, por sua vez, é constituído por vários subsistemas.

O SIGE deve constituir-se pelo menos dos seguintes módulos: clientes; fornecedores; concorrentes; valor dos produtos; produtos e serviços complementares e custo-alvo da cadeia de valor.

## **O SISTEMA DE INFORMAÇÃO SOBRE CONCORRENTES**

Existe um conceito amplo de concorrentes, de acordo com Rocha (1999:111), “são aqueles que competem com a empresa, ofertando produtos similares aos mesmos clientes e consumidores. Porém, concorrente não é apenas a empresa ou unidade de negócio que compete com produtos e serviços, no mesmo setor, mas toda corporação ou toda empresa de que elas façam parte.”

Para este estudo, o conceito de concorrente a ser utilizado será: “aqueles que competem com a empresa, ofertando produtos similares aos mesmos clientes e consumidores, inclusive os potenciais.”

A concorrência sob a concepção da economia capitalista é uma forma de equilíbrio do mercado, através da lei da oferta e da procura. Porém, existem situações em que os concorrentes podem desequilibrar um segmento econômico onde atuam. Isso ocorre, normalmente, quando da entrada em um segmento de ‘maus concorrentes’ desequilibrando a estrutura de oferta e de preços.

Diante dessa expectativa de desequilíbrio, surge uma necessidade de análise de custo relativa ao concorrente, através da qual 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.

A relevância da análise dos concorrentes é fundamental para a gestão de custos. Afinal atacar bons concorrentes, supondo que são maus e vice-versa; buscar novos mercados, quando se precisa, é reestruturar cadeias de valores; atribuir à automação a solução para redução de custos sem analisar a curva de aprendizagem; são soluções que, sem a devida análise e planejamento, podem transformar-se em pesadelo.

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.

Nos casos de atividade de valor onde a empresa não dispõe de dados estimados diretamente, a empresa deve empregar comparações entre ela e o concorrente. É importante ressaltar a exigência de que a posição relativa do concorrente com respeito aos condutores dos custos das atividades de valor em questão seja determinada. A empresa deve então utilizar seu conhecimento sobre o comportamento dos custos para estimar diferenças nos custos do concorrente.

Diante da extensão do envolvimento de estimativas e de dedução na determinação dos custos de um concorrente, torna-se viável estimar a direção e não a magnitude absoluta da diferença dos custos relativos com um concorrente em uma atividade de valor. Porém, isso pode ser de grande utilidade, tendo em vista que a empresa pode combinar a direção da diferença com conhecimento do tamanho proporcional de cada atividade de valor para desenvolver um quadro geral da posição dos custos relativos de um concorrente.

A empresa pode melhorar a precisão das estimativas dos custos da concorrência, examinando diversos concorrentes simultaneamente. As informações reveladas por um concorrente podem ser verificadas cruzando-se com as revelações de outros concorrentes, e conseqüentemente utilizá-las para testar a consistência das curvas de escala ou de outros modelos de custos para uma atividade de valor particular.

É importante ressaltar que a análise de concorrência não é tradução de espionagem. Existe nos Estados Unidos a '*Society for Competitive Intelligence Professionals*' –*SCIP* que trabalha com inteligência competitiva para acompanhamento de concorrência, utilizando métodos legais e éticos na obtenção de dados para tomadas de decisões. Fundamenta-se principalmente na concepção de que a informação pode ser obtida através de análise criteriosa de instrumentos disponíveis.

A obtenção de dados sobre os concorrentes não é uma tarefa fácil, porém, podem ser conseguidos de várias fontes, publicadas ou não, conforme figura 1.

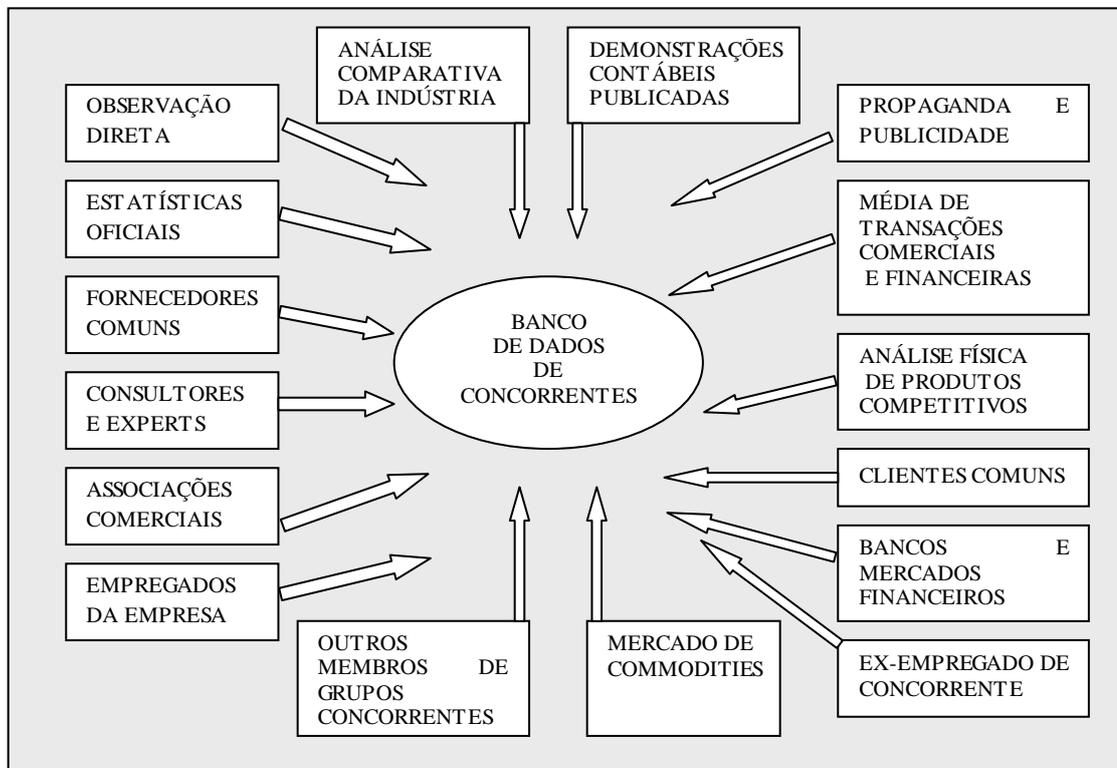


Figura 1 –Fontes de informação de concorrentes. Ward (1993:110)

Diante da importância dos dados sobre os concorrentes para alcance e manutenção da vantagem competitiva, é necessário um mecanismo organizado para fazer o acompanhamento dessa análise de concorrentes. Necessita-se, portanto, de um sistema de informação sobre concorrentes o qual deve prover informações que facilitem o processo de concepção, desenvolvimento, implementação e monitoramento de estratégias competitivas.

O sistema de informação de concorrentes, em estudo, deve fundamentar-se nos seguintes princípios: a formalidade, deve ser documentado, contemplação das matrizes e dos potenciais e representar um fator de distinção.

Quanto às principais características do sistema de informação de concorrentes em estudo, podem-se citar: os dados e as informações são obtidos no ambiente; podem ser qualitativos e quantitativos, monetários e não-monetários; a periodicidade da informação depende da necessidade do usuário; quanto ao processo de mensuração, a acurácia é preferível à precisão.

Para a aplicação do sistema de informação, devem-se utilizar as seguintes etapas: identificar os principais concorrentes atuais e potenciais; definir as principais informações necessárias; identificar os dados necessários; coletar os dados; classificar e compilar os dados; analisar os dados e gerar informações úteis a tomada de decisões estratégicas, conforme figura 2.

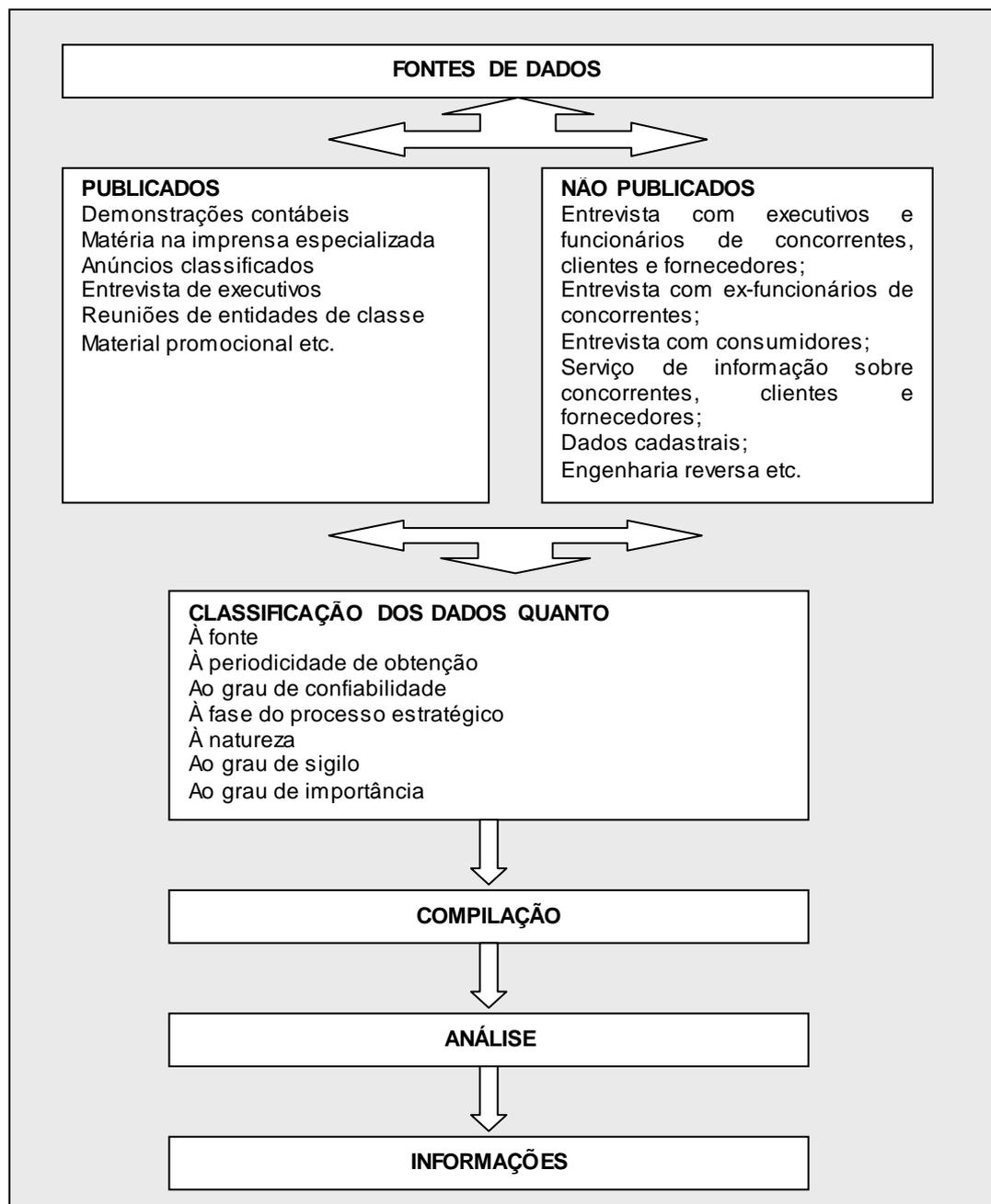


Figura 2 – Funções de um Sistema de Informações sobre Concorrentes. Os autores.

Um sistema de informação de análise de concorrentes deve contemplar o máximo de informações possíveis, porém, deve-se considerar a relação custo/benefício da informação. De acordo com Rocha (1999:101-103), um sistema desse tipo deve contemplar, dentre outras informações, as contempladas a seguir, segmentadas em três grupos:

- **Dados e informações descritivos e qualitativos**

- a) missão da empresa;
- b) principais características do modelo de gestão;
- c) posicionamento estratégico;
- d) principais características dos produtos e/ou serviços (configuração e modelagem);
- e) principais características do arranjo físico das instalações;

- f) principais características da natureza do relacionamento com clientes e fornecedores;
- g) grau de satisfação dos clientes, fornecedores e consumidores.

- **Dados e informações quantitativos não monetários**

- a) número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional;
- b) amplitude da linha de produtos e/ou serviços oferecidos em termos de modelo, tamanho, volumes etc.;
- c) dimensão da planta e da capacidade de produção;
- d) média histórica da proporção de utilização da capacidade de produção;
- e) média da proporção de peças defeituosas no processo produtivo, no caso de manufatura;
- f) proporção de peças corrigidas, no caso de manufatura;
- g) tempo médio de preparação de máquinas, no caso de manufatura;
- h) tempo médio de parada por quebra de máquinas;
- i) tempo médio de atendimento de pedidos;
- j) número - por períodos - de sugestões de melhorias, feitas por funcionários;

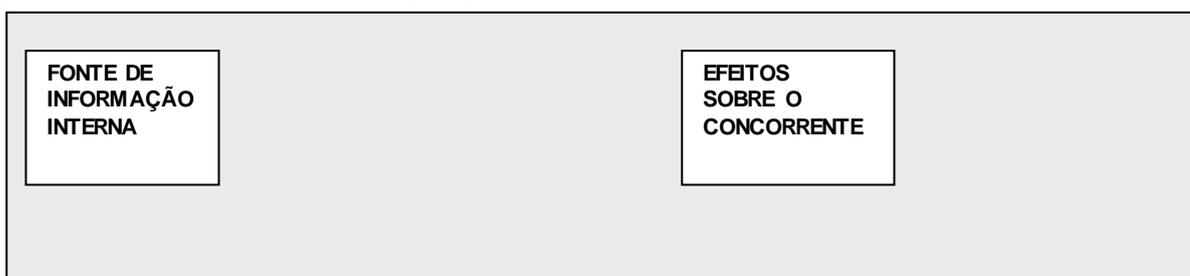
- **Dados e informações monetários:**

- a) montante de gastos com reparos durante o período de garantia dos produtos e/ou serviços;
- b) montante de custos de produção, comercialização etc. dos produtos e/ou serviços;
- c) montante de investimentos – por período – em pesquisa para desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos;
- d) montante de investimento em marketing por período;
- e) montante de investimento – por período – em programas de qualidade;
- f) montante de investimento – por período – em programa de treinamento e desenvolvimento de funcionários;
- g) custo de mudança relativos a: equipamentos, dispositivos e ferramentas, alteração do arranjo físico, protótipos, testes, treinamento de funcionários etc;

Como será apresentado ao longo desse estudo, a análise da concorrência não é fácil, por isso Porter (1991:62) aconselha o uso de quatro componentes diagnósticos para facilitar tal análise:

- *‘O que orienta o concorrente’*- metas futuras a todos os níveis da administração e em várias dimensões.
- *‘O que o concorrente está fazendo e pode fazer’*- representa a estratégia em curso, ou seja, de que forma o negócio está competindo no momento.
- *‘Hipóteses’* – sobre si mesmo e o segmento/indústria.
- *‘Capacidades’* – considerar tanto os pontos fortes como os fracos nas diversas áreas, como: produtos, revendedor/distribuição, marketing e vendas, operações, pesquisa e engenharia, custos totais, capacidade financeira, organização, capacidade administrativa geral, *portfólio* empresarial e outros.

Toda essa metodologia empregada ao concorrente deve ser aplicada também a própria empresa para auto-análise, visando o *feedback* das decisões estratégicas adotadas, proporcionando à empresa uma metodologia de investigação sobre seu próprio posicionamento, inclusive exercitando o entendimento que seus concorrentes podem estar tendo sobre ela. Veja figura 3.



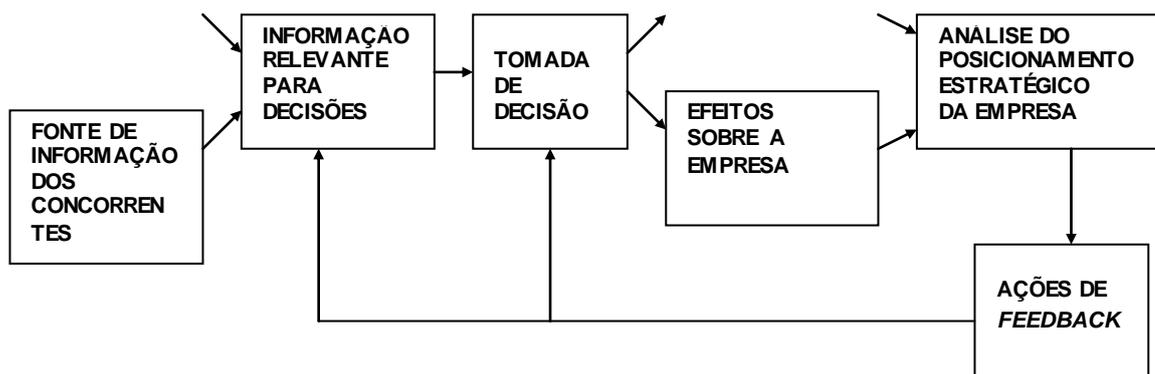


Figura 3 – Interação da informação sobre concorrente para análise do posicionamento estratégico da empresa. Adaptado pelos autores (Oliveira, 1993:40).

Outra análise extremamente valiosa na concepção de Porter (1991:63) é o estabelecimento de cenários sobre futuras reestruturações empresariais (fusões, cisões, incorporações, aquisições, aquisições etc.) sejam entre os concorrentes estabelecidos, ou estes e potenciais.

### **PROPOSTA DE MODELO DE RELATÓRIO PARA ANÁLISE DE CONCORRENTES**

De acordo com o método científico estruturalista, desenvolvido por Lévi-Strauss, citado por Marconi & Lakatos (1991:111) quando se busca solução para um problema através de fenômeno concreto e complexo, concebe-se o abstrato, constitui-se um modelo que represente o objeto de estudo e retorna-se ao fato concreto.

Esse método pode ser aplicado a inúmeras situações, principalmente aos fatos sociais que possuem uma grande quantidade de variáveis.

O modelo é uma representação simplificada de um problema ou de uma situação da vida real, devendo contemplar as principais variáveis que afetam o objeto e os objetivos, podendo ser desmembrado em modelos específicos.

A representação do modelo pode ser uma equação, um gráfico, um mapa, uma tabela, um relatório etc.

Dentre as várias utilidades apresentadas por um modelo pode se destacar: a) força o administrador a quantificar e formalizar aquilo que se conhece sobre um problema e b) auxilia o gestor a tomar decisões sobre situações complexas.

Como foi apresentado anteriormente o gestor integra-se a todas as fases do processo decisório para tomar decisões coerentes, tendo em vista as suas consequências sobre o patrimônio da empresa.

Considerando o sistema de informações de concorrentes, apresenta-se a seguir uma proposta de modelo de relatório para análise de concorrentes, que permita a análise do posicionamento estratégico da empresa com relação aos seus concorrente, devendo ser elaborado um para o concorrente e outro, com a mesma estrutura, para a empresa.

A análise não deverá estar restrita a um período; sugerem-se pelo menos dois períodos para permitir aos gestores efetuar comparações e verificar a evolução dos resultados para tomada de decisões estratégicas.

As informações necessárias à tomada de decisões sobre os concorrentes deverão estar dispostas de modo a permitir ao gestor uma visão ampla e diversificada sobre a empresa e seus concorrentes, contemplando a seguinte estrutura:

- **Objetivo do relatório**
  - Disponibilizar dados descritivos/qualitativos e quantitativos (monetários e não monetários) sobre análise de custos de concorrentes.
- **Características do Relatório**

O relatório apresenta como principais características:

  - Aglutinação de diversas informações em um único instrumento;
  - Detalhamento de dados segmentados;
  - Fornecimento de dados para avaliação do desempenho mercadológico do concorrente e
  - Utilização de informações contábeis de concorrentes no processo de elaboração.
- **Acesso aos dados**
  - O relatório é destinado a todas as áreas responsáveis por tomada de decisões da empresa, com periodicidade de emissão de acordo com a necessidade do gestor, disponibilizado através de sistema informatizado.
- **Utilização do Relatório**

Constitui-se em instrumento para auxiliar tomada de decisão referente:

  - Acompanhamento e ajuste de critério de seletividade de concorrente;
  - Identificação da posição mercadológica do concorrente;
  - Melhoria do perfil negocial a partir da análise dos resultados dos concorrentes;
  - Desenvolvimento de ações que favoreçam à aquisição e manutenção da vantagem competitiva;
  - Orientação da ação do gestor para o alcance dos planos estratégicos e orçamentários da empresa, visando promover a congruência das metas da empresa com o cenário mercadológico;
  - Comparação da posição do concorrente e da empresa com relação ao segmento no qual encontra-se inserida;
- **Limitações**

Principais limitações no uso do relatório:

  - Mutações nas variáveis ambientais;
  - Atualização do Banco de Dados de Concorrentes, em detrimento da dificuldade na coleta dos dados.

O modelo a seguir apresentado contempla algumas das principais variáveis que deverão ser utilizadas para a elaboração do relatório sobre análise de custos de concorrentes, permitindo aos decisores a inclusão de outras variáveis que possam auxiliá-los na tomada de decisão.

**Modelo de Relatório de Análise de Concorrentes**

<b>1. QUALIFICAÇÃO</b>
POSIÇÃO RELATIVA DO CONCORRENTE ( ) BOM ( ) MAU
NOME
RAMO
ATIVIDADE
ÁREA DE ATUAÇÃO GEOGRÁFICA
PORTE
NÚMERO DE EMPREGADOS

<b>2. DADOS DESCRITIVOS E QUALITATIVOS</b>
MISSÃO
CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE GESTÃO
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO ( ) Liderança de custos ( ) Diferenciação ( ) Enfoque
<b>AVALIAÇÃO DE GRAU DE SATISFAÇÃO DE: EMPREGADOS, CLIENTES E USUÁRIOS</b> 0 – 4 - Insuficiente 4  – 6 - Regular 6  – 8 - Bom 8  – 10 - Ótimo
GRAU DE SATISFAÇÃO EMPREGADOS ( ) ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) INSUFICIENTE CLIENTES ( ) ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) INSUFICIENTE USUÁRIOS ( ) ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) INSUFICIENTE

<b>3. DADOS QUANTITATIVOS NÃO-MONETÁRIOS</b>	<b>PERÍOD O</b>	<b>PERÍOD O</b>
AMPLITUDE DA LINHA DE PRODUTOS E SERVIÇOS		
DIMENSÕES E CAPACIDADE DAS INSTALAÇÕES		
UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE(%)		
PEÇAS DEFEITUOSAS/CORRIGIDAS POR MILHÃO (ppm)		
TEMPO DE ATENDIMENTO DE PEDIDOS		

<b>4. DADOS QUANTITATIVOS MONETÁRIOS</b>	<b>PERÍOD O</b>	<b>PERÍOD O</b>
GASTOS COM REPAROS (PROVISÃO PARA GARANTIAS)		
GASTOS DE PRODUÇÃO, COMERCIALIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO		
GASTOS DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO		
PROGRAMA DE QUALIDADE/TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO		
INVESTIMENTO EM PRESERVAÇÃO AMBIENTAL		
IDADE MÉDIA DAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS (DEPRECIÇÃO)		
ESTRUTURA DE CUSTOS		

A principal característica da informação é sua utilidade. Portanto, para que esse relatório seja útil, é essencial a identificação da fonte dos dados e a interpretação de uso das informações que nele estão contempladas. Portanto, apresenta-se a seguir a Tabela 01 onde se buscou apresentar de forma sucinta as fontes e respectiva utilização das informações contidas no relatório de análise de concorrentes.

É importante ressaltar que um modelo pode adequar-se a cada evento objeto de decisão. Portanto, o modelo proposto não tem a pretensão de ser exclusivo de um evento, nem de um modelo de decisão específico, mas referencial para o surgimento de vários outros.

Tabela 01

Fonte e utilização das informações contidas no relatório de análise de concorrentes

<b>PARÂMETRO</b>	<b>FONTE</b>	<b>UTILIZAÇÃO</b>
<b><i>DADOS DESCRITIVOS E QUALITATIVOS</i></b>		
MISSÃO	Publicidade, propaganda, clientes, fornecedores	Conhecer a missão do concorrente e analisar seu modelo institucional (valores ou crenças organizacionais, econômicos ou não econômicos), identificando se deseja ser líder de mercado, representante do segmento, líder em tecnologia, a história ou a tradição em uma determinada estratégia ou política funcional, conceito de qualidade do produto, preferência de atuação.
CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE GESTÃO	Observação física, ex-empregados, outros membros dos grupos concorrentes	Determinar modificações no próprio modelo de gestão, ou não, para a obtenção e manutenção de vantagem competitiva
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	Análise comparativa da indústria, estatísticas governamentais, consultores e <i>experts</i> .	Determinar a posição estratégica para elaboração de ações estratégicas na empresa que venham manter a posição relativa (genéricas e específicas)
GRAU DE SATISFAÇÃO EMPREGADOS CLIENTES USUÁRIOS	Próprios empregados, ex-empregados de concorrentes, clientes comuns, fornecedores comuns, revistas especializadas	Analisar o comprometimento dos empregados da concorrência, buscando avaliar estrutura institucional, capacidade de produção, qualidade dos produtos e do atendimento, alinhamento organizacional e tecnológico, alavancagem da receita, ampliação da fatia de mercado.
<b><i>DADOS QUANTITATIVOS NÃO-MONETÁRIOS</i></b>		
AMPLITUDE DA LINHA DE PRODUTOS E SERVIÇOS	Análise comparativa da indústria, demonstrações contábeis publicadas, análise física dos produtos de concorrentes	Comparação da linha de produtos e da posição da empresa na indústria, promovendo a diferenciação.

DIMENSÕES CAPACIDADE INSTALAÇÕES	E DAS	Observações físicas, ex-empregados de concorrentes, publicidade, estatísticas governamentais, consultores e <i>experts</i> .	Verificar as possibilidades de volume de produção, analisar a probabilidade de absorver flutuações na demanda, possibilidade de ampliação da linha de produtos.
UTILIZAÇÃO CAPACIDADE	DA	Demonstrações contábeis publicadas, publicidade, ex-empregados, análise comparativa da indústria, observações físicas.	Verificar o volume de produção e receita do concorrente, bem como sua atuação mercadológica para a reestruturação da capacidade produtiva.
PEÇAS DEFEITUOSAS/CORRIGIDAS		Cientes comuns, consultores e <i>experts</i> , retroengenharia	Analisar a profissionalização e motivação dos empregados, avaliação de matérias-primas utilizadas, avaliação do programa de qualidade, uso de tecnologia inadequada.
TEMPO ATENDIMENTO PEDIDOS	DE DE	Cientes comuns, publicidade, pesquisas mercadológicas.	Analisar a profissionalização e motivação dos empregados, avaliação do programa de qualidade e uso de tecnologia inadequada (automação e informatização).
<b>DADOS QUANTITATIVOS MONETÁRIOS</b>			
GASTOS COM REPAROS		Demonstrações contábeis publicadas, consultores e <i>experts</i> , manuais de uso e instalação, retroengenharia	Diminuir as necessidades de reparos e gastos, analisando a qualidade dos seus produtos, determinando as necessidades de investimento em programas de qualidade, uso de matéria-prima alternativa, pesquisa de novos materiais.
GASTOS DE PRODUÇÃO, COMERCIALIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO	E	Demonstrações contábeis publicadas, propaganda veiculada em jornais, rádio tv, “ <i>out doors</i> ”.	Melhorar (diminuindo ou aumentando) ou manter seus gastos com produção, comercialização e administração, para aquisição ou manutenção de vantagem competitiva.
GASTOS COM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO		Demonstrações contábeis publicadas	Obter a indicação de que o concorrente está pesquisando novas matérias-primas, novos produtos ou novos processos.
PROGRAMA QUALIDADE/TREINAMENTO	DE E	Demonstrações contábeis publicadas, ex-empregados, outras pessoas-chave dos	Melhorar ou manter o nível de qualidade dos próprios produtos e de seu pessoal

DESENVOLVIMENTO	concorrentes, obtenção de certificado de qualidade ISO.	
INVESTIMENTOS EM PRESERVAÇÃO AMBIENTAL	Estatísticas governamentais, demonstrações contábeis publicadas, notícias na mídia, observação física, obtenção e certificado de qualidade ISO	Verificar o nível de passivos ambientais, posição da imagem junto à sociedade e consumidores, utilização de nicho mercadológico específico, compromisso social com o indivíduo e o ambiente, Substituição de matérias-primas que agridem o meio-ambiente, remodelagem de produtos, reciclagem de materiais.
IDADE MÉDIA DAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS /DEPRECIÇÃO	Demonstrações contábeis publicadas Fornecedores	Conhecer a capacidade instalada do concorrente para a geração de benefício futuro, nível de automação..
ESTRUTURA DE CUSTOS	Demonstrações contábeis publicadas, consultores e <i>experts</i> , análise comparativa da indústria	Reestruturação da cadeia de valores, determinantes de custos e compreensão da estrutura de custos dos concorrentes.

Apesar das limitações das informações contábeis em apresentar dados quase que exclusivamente monetários, observa-se no modelo a utilização dessas informações em grande escala, quando se desenvolve um relatório para a análise de custos de concorrentes. Partindo das evidenciações contábeis, podem-se extrair as mais diversas informações de cunho estratégico, tais como: idade do parque tecnológico e industrial, a composição da estrutura de custos, ponto de equilíbrio contábil, margem de segurança operacional, grau de alavancagem operacional, percentual aproximado de custos variáveis sobre a receita bruta, montante aproximado de custos fixos por período, dentre outras.

A coleta dessas informações pode se dar pela simples análise das demonstrações contábeis dos concorrentes em, pelo menos, dois períodos distintos, onde, através da técnica de comparação de saldos, se chega às informações requeridas. Dessa forma, é fundamental que se tenham os relatórios de análise de custos de concorrentes por mais de um período, sendo considerado como período aquele necessário para a tomada de decisão, podendo ser mensal, trimestral, semestral, diário, dependendo da necessidade da empresa e da tecnologia aplicada.

## CONCLUSÃO

A empresa, analisando as informações fornecidas pelo sistema de análise de concorrentes, pode redefinir sua estratégia frente aos concorrentes, decidindo sobre os seguintes eventos característicos do processo de gestão estratégica: reformulação do modelo de gestão; redesenho do subsistema organizacional, redimensionamento da

planta e da capacidade produtiva; grau de utilização da capacidade de produção; montante de investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos; montante de investimento em marketing; amplitude da linha de produtos e serviços oferecidos quanto a modelos volumes, produtos e serviços complementares; revisão dos processos de produção, suprimento, marketing e distribuição, administração etc., inclusive à tecnologia empregada; alteração do projeto de produto ou serviço; mudança na natureza e intensificação das relações com clientes e fornecedores; reconfiguração da cadeia de suprimento, ampliando ou reduzindo o número de estágios nos quais participa a empresa, seus clientes e fornecedores; montante de investimento em preservação ambiental; dentre outros.

A análise de concorrentes determina ações estratégicas a serem implementadas pelos gestores da empresa de forma a conseguir e manter vantagem competitiva. As variáveis que deverão estar contempladas, quando da elaboração de um relatório com esse propósito, poderão ser obtidas nas mais variadas fontes, incluindo-se aí demonstrações contábeis publicadas de concorrentes, de forma a se obterem informações estratégicas que permitam ao gestor decidir sobre sua posição relativa perante os concorrentes.

## BIBLIOGRAFIA

- MARCONI, Marina Andrade & LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.
- MONTGOMERY, Cynthia & PORTER, Michel E.(org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Tradução por Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas operacionais*. São Paulo: Atlas, 1993.
- PORTER, Michel E. *Vantagem competitiva*. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- \_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: Técnica para análise de indústria e da concorrência*. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- ROCHA, Wellington. *Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica*. São Paulo, 1999. 148p. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo.
- SHANK, John K & GOVINDARANJAN, Vijay. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. Tradução por Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WARD, Keith. *Strategic management accounting*. Oxford: British Library, 1993.