

Análise dos determinantes de custos, demonstrações financeiras e posição entre concorrentes do setor bancário

Josiane Piva Testolin da Silva Caraffini (UFRGS) - josianetsc@gmail.com

Ariel Behr (UFRGS) - behr.ariel@gmail.com

Resumo:

O ambiente dinâmico do meio empresarial, decorrente dos avanços que geram mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, requer que as empresas adotem práticas de gestão mais sofisticadas para obter vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Nesse sentido, a Gestão Estratégica de Custos (GEC) contribui com os métodos da contabilidade com foco nos concorrentes para a análise dos custos pela perspectiva externa à empresa. Desta forma, o objetivo deste artigo é identificar as informações resultantes da aplicação dos principais métodos da contabilidade com foco nos concorrentes em dois bancos brasileiros, utilizando como fonte de dados exclusivamente informações públicas. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo é qualitativa, descritiva e documental. A análise dos dados vale-se de análise de conteúdo utilizando-se das ferramentas de análise de custos dos concorrentes, análise do desempenho dos concorrentes e monitoramento da posição dos concorrentes. Foi identificado, nos dois bancos, como principais determinantes de custos: o modelo de gestão, a escala, a tecnologia, a diversidade de produtos e serviços e os fatores institucionais. Também foi possível a identificação de elementos demonstrativos da posição de mercado e de tendências de negócios projetadas pelas empresas analisadas.

Palavras-chave: *Gestão Estratégica de Custos. Custos dos Concorrentes. Setor Bancário.*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

Análise dos determinantes de custos, demonstrações financeiras e posição entre concorrentes do setor bancário

Resumo

O ambiente dinâmico do meio empresarial, decorrente dos avanços que geram mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, requer que as empresas adotem práticas de gestão mais sofisticadas para obter vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Nesse sentido, a Gestão Estratégica de Custos (GEC) contribui com os métodos da contabilidade com foco nos concorrentes para a análise dos custos pela perspectiva externa à empresa. Desta forma, o objetivo deste artigo é identificar as informações resultantes da aplicação dos principais métodos da contabilidade com foco nos concorrentes em dois bancos brasileiros, utilizando como fonte de dados exclusivamente informações públicas. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo é qualitativa, descritiva e documental. A análise dos dados vale-se de análise de conteúdo utilizando-se das ferramentas de análise de custos dos concorrentes, análise do desempenho dos concorrentes e monitoramento da posição dos concorrentes. Foi identificado, nos dois bancos, como principais determinantes de custos: o modelo de gestão, a escala, a tecnologia, a diversidade de produtos e serviços e os fatores institucionais. Também foi possível a identificação de elementos demonstrativos da posição de mercado e de tendências de negócios projetadas pelas empresas analisadas.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Custos. Custos dos Concorrentes. Setor Bancário.

Área Temática: Abordagens contemporâneas de custos.

1 Introdução

As transformações do setor bancário, resultado da evolução do mercado e influência de forças no ambiente competitivo, tais como regulação, concentração decorrente de aquisições e fusões e avanços tecnológicos têm exigido uma administração cada vez mais sofisticada dessas instituições (LIMA, 2016; GALILEA; EID JUNIOR, 2017). Mais especificamente, nos bancos privados há indícios de que a lucratividade deriva de maiores retornos líquidos sobre seus ativos rentáveis e não de uma eficiência de custo superior (IANNOTTA; GIACOMO; SIRONI, 2007). Desta forma, para permanecerem lucrativos de forma sustentável e competitiva é necessário gerir os custos com eficiência, o que não significa necessariamente recorrer às estratégias tradicionais, como corte de pessoal, de apoio à TI, etc, mas sim análises abrangentes e detalhadas dos processos, produtos e pessoas, inclusive de seus concorrentes, o que possibilita subsídios para planejar estrategicamente a gestão eficiente dos custos e manter uma vantagem competitiva sustentável.

Neste contexto, a Gestão Estratégica de Custos (GEC) possibilita a utilização dos dados de custo para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva sustentável (CADEZ; GUILDING, 2008). Para Shank (1989), a GEC apresenta um propósito mais amplo, contemplando além das questões internas, as questões externas à empresa. Complementarmente, Dixon e Smith (1993) destacam que a análise estratégica de custos consiste em analisar os custos das unidades de negócios da empresa e avaliar a posição de custos dos concorrentes. No âmbito da análise dos concorrentes, a contabilidade com foco nos concorrentes contribui com informações detalhadas sobre o desempenho dos concorrentes, como custo atual e situação financeira, a determinação da

própria posição competitiva e a previsão do comportamento estratégico competitivo (HEINEN; HOFFJAN, 2005; CADEZ; GUILDING, 2008; CINQUINI; TENUCCI, 2010).

Estudos têm sido realizados buscando compreender o uso da contabilidade com foco nos concorrentes, como no trabalho de Friedrich e Souza (2014) ao identificar o conhecimento e o uso das práticas de análises dos concorrentes no setor metal mecânico, ou ainda nos estudos de Chiekezie, Egbunike e Odum (2014) e Alsoboa e Alalaya (2015) ao identificar e relacionar tais práticas com o desempenho e obtenção de vantagem competitiva sobre os concorrentes em empresas de manufatura. Adicionalmente, os trabalhos de Carneiro, Duarte e Costa (2015), Engel *et al.* (2016) e Trajano *et al.* (2018) ao analisar os determinantes de custos dos setores agrícola, têxtil e previdenciário, respectivamente. Especificamente, no setor bancário, o estudo de Oboh e Ajibolade (2017) ao investigar o uso e as contribuições da Contabilidade Gerencial Estratégica para a tomada de decisões em bancos nigerianos.

Porém, tais estudos não abordam a contabilidade com foco nos concorrentes sob a perspectiva da análise conjunta dos seus principais métodos, havendo uma lacuna ao evidenciar quais informações podem ser obtidas e analisadas dos concorrentes do setor bancário, tendo em vista que a identificação das informações estratégicas de custos de um setor ou empresa possibilita o desenvolvimento ou melhoria dos sistemas de coleta de dados e das práticas de análise dos concorrentes (COSTA, 2011).

Diante do exposto, o problema de pesquisa que norteia este estudo é: **quais as informações resultantes da aplicação dos principais métodos da contabilidade com foco nos concorrentes, em dois bancos brasileiros, podem ser identificadas exclusivamente por meio das informações públicas?** Para responder o questionamento, o objetivo deste estudo é identificar as informações resultantes da aplicação dos principais métodos da contabilidade com foco nos concorrentes em dois bancos brasileiros, utilizando como fonte de dados exclusivamente informações públicas.

Assim, este estudo exemplifica um levantamento de informações que subsidiam a avaliação de empresas de um mesmo setor, demonstrando variáveis que possam explicar a estrutura de custos, a posição e o desempenho destas organizações, as quais podem servir como base para decisões táticas e estratégicas. Além disso, busca motivar que estudos específicos desta natureza sejam desenvolvidos, de modo a ampliar as discussões tanto quanto à formulação teórica, quanto à prática estabelecida.

2 Referencial teórico

2.1 Métodos de contabilidade com foco nos concorrentes

Sob a ótica da GEC os dados dos custos são utilizados para a obtenção de vantagem competitiva, tanto sob a perspectiva interna como externa (DIXON; SMITH, 1993), esta última por meio dos métodos de contabilidade com foco nos concorrentes, entre os quais se destacam a análise de custos dos concorrentes, a análise do desempenho dos concorrentes e o monitoramento da posição dos concorrentes (GUILDING, 1999; HEINEN; HOFFJAN, 2005; CINQUINI; TENUCCI, 2010; COSTA, 2011; CHIEKENZIE; EGBUNIKE; ODUM, 2014; FRIEDRICH; SOUZA, 2014; ALSOBOA; ALALAYA, 2015; OBOH; AJIBOLADE, 2017).

As informações necessárias para as análises podem ser obtidas por meio de fontes públicas e formais, tais como relatórios e publicações corporativas, ou através de canais informais, por exemplo, força de vendas da empresa, seus clientes e seus fornecedores (LORD, 1996).

A análise dos custos dos concorrentes concentra-se especificamente na realização de estimativas regulares das estruturas de custos dos concorrentes (CADEZ; GUILDING, 2008), possibilitando a avaliação dos custos comparativamente, a reavaliação de seus próprios direcionadores, a adoção das melhores práticas de mercado e o apoio na tomada de decisão (HEINEN; HOFFJAN, 2005). Tais avaliações podem ser realizadas utilizando como base os determinantes de custos dos concorrentes, que são considerados as causas reais dos custos,

independentemente da posição estratégica escolhida pela empresa, diferenciação ou liderança de custo (LORD, 1996). Nesse sentido, Shank (1989) destaca que para entender o comportamento dos custos é necessário considerar a interação do conjunto de direcionadores de custos, tendo em vista que o custo é causado por diversos fatores inter-relacionados de formas complexas. Para Costa (2011), não há um consenso sobre a relação e a classificação dos determinantes de custos, porém ressalta que na literatura geralmente são classificados em dois grupos: (a) estruturais, tais como, escala, escopo, experiência, tecnologia e complexidade e (b) de execução, por exemplo, comprometimento, qualidade, utilização da capacidade, arranjo físico, configuração do produto e ligações na cadeia de valor.

A análise do desempenho dos concorrentes refere-se ao estudo dos números obtidos nas demonstrações financeiras e não-financeiras dos concorrentes (GUILDING, 1999), por meio do qual podem ser validadas as estimativas de custos dos concorrentes ou avaliar pelo desempenho financeiro a posição geral e força dos concorrentes (HESFORD, 2008). Consoante a isso, Guilding (1999) considera tal estudo como parte da avaliação das principais fontes de vantagem competitiva dos concorrentes.

O monitoramento da posição dos concorrentes consiste na avaliação e no acompanhamento das tendências nas vendas, da participação de mercado, do volume, dos custos unitários e dos retornos sobre as vendas de forma a manter uma base para a análise das estratégias da concorrência (GUILDING, 1999). Destaca-se que o acompanhamento da participação de mercado e da estrutura de custos permite também que as decisões sejam avaliadas considerando possíveis reações do concorrente (LORD, 1996). Para Simmonds (1986), a posição competitiva, isto é, o poder relativo de uma empresa frente a seus concorrentes, é que basicamente determina a obtenção de lucros futuros ou perdas.

2.2 Estudos relacionados

A contabilidade com foco nos concorrentes tem sido objeto de pesquisa nacional e internacional nos últimos anos, tais estudos demonstram igualmente a relevância prática da obtenção das informações contábeis relacionadas aos concorrentes. Resultados recentes dos diferentes estudos são evidenciados no Quadro 1.

Quadro 1 - Estudos relacionados à temática estudada

(continua)

Autor/Ano	Objetivo das pesquisas	Achados dos estudos
Chiekezie, Egbunike e Odum (2014)	Investigar a extensão da adoção dos métodos de contabilidade com foco nos concorrentes e a sua relação com o desempenho financeiro das empresas de manufatura da Nigéria.	O estudo concluiu que há uma diferença significativa no desempenho financeiro entre empresas adotantes, adotantes parciais e não adotantes dos métodos de contabilidade com foco nos concorrentes, recomendando a aplicação completa para aumentar sua vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.
Friedrich e Souza (2014)	Identificar o conhecimento e o uso das práticas de análises de custos de concorrentes por empresas do setor metal mecânico do Rio Grande do Sul.	As principais fontes de informações sobre os concorrentes utilizadas são clientes, pessoal da área comercial e fornecedores. Das oito práticas pesquisadas de análise de custos de concorrente, a de maior conhecimento é a engenharia reversa. Porém, a de maior utilização é o monitoramento da posição competitiva.
Alsoboa e Alalaya (2015)	Investigar o uso da contabilidade com foco nos concorrentes nas empresas de manufatura jordanianas e determinar sua influência na vantagem competitiva destas empresas.	Constataram a utilização de três métodos: análise do custo dos concorrentes, monitoramento da posição dos concorrentes e análise do desempenho das demonstrações financeiras dos concorrentes. Sendo que os dois últimos resultaram em um efeito estatístico significativo sobre a vantagem competitiva das empresas pesquisadas.

(conclusão)

Autor/Ano	Objetivo das pesquisas	Achados dos estudos
Carneiro, Duarte e Costa (2015)	Identificar os principais fatores determinantes dos custos da soja, buscando avaliar aqueles que são mais relevantes e seus principais efeitos sobre a estrutura de custos das organizações.	Verificou que localização, escala e utilização da capacidade, tecnologia, experiência e aprendizagem, tempestividade, relações na cadeia de valor, estrutura de capitais e fatores institucionais modificam a estrutura de custos dos produtores e implicam em diferenças nos custos de cada região em diferentes períodos.
Engel <i>et al.</i> (2016)	Identificar os determinantes de custos em empresas do setor têxtil no Brasil, utilizando como fonte de dados exclusivamente as informações públicas.	Os direcionadores de custos comuns identificados nas empresas selecionadas foram escala, tecnologia, escopo, diversidade de produtos, estrutura de capitais e fatores institucionais.
Oboh e Ajibolade (2017)	Investigar a extensão do processo e as contribuições da Contabilidade Gerencial Estratégica para a tomada de decisões estratégicas em bancos nigerianos.	Identificou que a maioria dos bancos pratica os métodos de contabilidade com foco nos concorrentes e contabilidade focada nos clientes, sendo que as informações dos concorrentes auxiliam no desenvolvimento e monitoramento de novas estratégias.
Trajano <i>et al.</i> (2018)	Identificar como se caracteriza a cadeia de valor, o posicionamento estratégico e os determinantes de custos em um Fundo de Pensão.	Os principais determinantes de custos da entidade pesquisada são comprometimento, experiência, qualidade, tecnologia, modelo de gestão, escopo, escala e fatores institucionais.

Fonte: elaborado a partir dos dados obtidos na pesquisa (2018).

Tais estudos têm buscado avaliar a adoção dos métodos da contabilidade com foco nos concorrentes pelas empresas ou ainda concentraram-se na identificação dos determinantes de custos dos concorrentes, porém nenhum deles abordou de forma conjunta a identificação e análise das informações relacionadas aos três métodos da contabilidade com foco nos concorrentes a partir das informações públicas.

3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa realizada neste estudo é classificada, quanto a abordagem do problema, como qualitativo (RAUPP; BEUREN, 2006), considerando-se que as análises propostas pelo estudo visam identificar as características da estrutura de custos entre empresas do mesmo setor e propõe enfatizar características não observadas por meio do estudo quantitativo. Diante dos objetivos apresentados, classifica-se como descritiva (RAUPP; BEUREN, 2006), pois se concentra no registro, análise e interpretação das informações com divulgação exclusivamente públicas das empresas selecionadas. E quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é classificada como documental, tendo em vista o objeto de análise (documentos), o tratamento e interpretação dados à documentação coletada com o objetivo de atribuir-lhe significado (RAUPP; BEUREN, 2006), além da utilização de fontes que não receberam tratamento analítico, isto é, fontes primárias de pesquisa (GIL, 2017), tais como: demonstrações financeiras e demais relatórios divulgados pelas empresas.

Por meio de uma amostra não probabilística e de acordo com os objetivos do estudo, foram selecionados o Banco Itaú Unibanco S. A. (Itaú) e Banco Bradesco S. A. (Bradesco), sendo coletados os documentos disponíveis na internet referentes às demonstrações financeiras, relatório da administração, relato integrado, formulário de referência, sites institucionais e governamentais. Com o objetivo de obter melhor comparabilidade das informações os dados compreenderam o período de 2015 a 2017.

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo categorial (BARDIN, 2011). A categorização utilizada foi híbrida, de acordo com Bardin (2011), uma vez que as categorias iniciais (assuntos que nomeiam as seções 4.2, 4.3 e 4.4 a seguir) foram definidas *a priori* da análise dos dados; e as categorias intermediárias (determinantes de

custos, monitoramento do desempenho e monitoramento da posição entre concorrentes) e finais (os assuntos abordados em casa dessas subseções), foram definidas *a posteriori*, ou seja, surgiram da própria análise dos dados. Costa (2011) propõe 19 itens de análise nos determinantes de custos, que dão origem as categorias intermediárias de análise, todavia, dois destes itens não são abordados, tendo em vista que não se caracterizam como determinantes diretos dos custos do setor bancário, conforme explicado a seguir.

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Caracterização dos concorrentes

O Itaú é um banco privado oriundo da fusão em 2008 do Banco Unibanco, fundado em 1924 em Poços de Caldas - MG, e do Banco Itaú, fundado em 1945 em São Paulo - SP. Apresenta como missão a liderança em desempenho sustentável e satisfação dos clientes. Está presente em 18 países além do Brasil, com o objetivo de atender clientes e empresas estabelecidas no exterior, e consolidar o posicionamento regional na América Latina.

O Bradesco foi fundado em 1943 em Marília - SP. Sua missão está vinculada a contribuição para a realização das pessoas e para o desenvolvimento sustentável. O Bradesco fez da inclusão social o guia de sua comunicação, desta forma sua estratégia de atuação foca na presença em todo o território nacional e em pontos considerados estratégicos no exterior, em 7 países, além dos canais digitais. Possui um histórico de aquisições tanto na área bancária como de seguros, sendo a maior e mais recente do HSBC Bank Brasil em 2016.

4.2 Análise dos custos dos concorrentes

A abordagem dos custos dos concorrentes foi realizada sob a ótica dos 19 determinantes de custos propostos por Costa (2011): escopo, escala, modelo de gestão, utilização da capacidade, utilização da capacidade, experiência, tecnologia, diversificação de produtos e serviços, diversificação de fornecedores, diversificação de clientes, projeto de produto/serviço, estrutura de capitais, comprometimento, qualidade, relações na cadeia de valor, tempestividade e fatores institucionais. Ressalta-se que a partir das análises verificou-se que dos determinantes citados por Costa (2011), a diversidade de máquinas e equipamentos e o arranjo físico não são determinantes diretos dos custos do setor bancário.

a) Escopo e Escala: demonstram, respectivamente, a utilização recursos para a oferta de produtos e serviços e sua capacidade de entrega. Ambos os bancos divulgam informações que auxiliam a caracterizar tais determinantes, conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2 - Características do escopo e escala dos concorrentes

	Itaú	Bradesco
Escopo	- serviços bancários. - atividades de seguros, previdência privada, capitalização. - corretagem de títulos e valores mobiliários e carteiras administradas.	- serviços bancários. - serviços de seguros, administração de planos de previdência complementar e títulos de capitalização.
Escala	- 4.981 agências e pontos de atendimento. - 25.941 caixas eletrônicos. - 99.332 colaboradores. - 26,4 milhões de clientes.	- 9.576 agências e pontos de atendimento. - 35.590 caixas eletrônicos. - 113.872 colaboradores. - 25,8 milhões de correntistas ativos.

Fonte: elaborado a partir dos dados obtidos na pesquisa (2018).

A estrutura dos bancos é utilizada para a prestação dos serviços escopo. O foco no atendimento pelos canais digitais e demais inovações em tecnologia e a redução dos canais de atendimento físicos são elementos comuns aos dois bancos para ganho de eficiência e escala.

Verifica-se nos dois bancos que a escala é um determinante de custos relevante, semelhante aos achados de Carneiro, Duarte e Costa (2015), Engel *et al.* (2016) e Trajano *et al.* (2018).

b) Modelo de gestão: tais informações subsidiam análises no que tange aos direcionamentos de decisão e estratégia das empresas, as quais impactam nos custos. O Quadro 3 sintetiza as informações obtidas que caracterizam este determinante de custos.

Quadro 3 - Características do modelo de gestão entre os concorrentes

	Itaú	Bradesco
Planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - centralidade no cliente. - gestão de pessoas. - internacionalização. - rentabilidade. - gestão de riscos. - transformação digital. 	<ul style="list-style-type: none"> - crescimento sustentável com rentabilidade. - eficiência e inovação. - relacionamento com clientes. - capital humano.
Estrutura de governança	<p>Assembleia Geral, Conselho Fiscal, Auditoria Independente, Conselho de Administração, Auditoria Interna, nove Comitês do Conselho de Administração, Comitê Executivo e Diretoria.</p> <p>O Conselho de Administração aprova o orçamento, define e supervisiona o apetite ao risco e políticas para adequação de capital, acompanha os modelos de incentivos, remuneração e metas, define as políticas de meritocracia e supervisiona as estratégias, operações e negócios.</p>	<p>Assembleia Geral, Conselho Fiscal, Auditoria Independente, Conselho de Administração, Auditoria Interna, sete Comitês Executivos, Diretoria Executiva e Secretaria de Governança.</p> <p>O Conselho de Administração aprova os orçamentos anuais, os planos de investimentos e os novos programas de expansão da companhia. O diretor-presidente e a Diretoria-Executiva são assessorados pelos Comitês Executivos e as decisões relevantes são discutidas colegiadamente nestas instâncias.</p>
Modelo de avaliação de desempenho	<p>Avaliação dos colaboradores a partir das entregas de cada colaborador, sendo utilizados diversos indicadores de desempenho para cada área de negócio. A diretoria, 30% dos superintendentes e 10% dos gerentes com melhor desempenho recebem remuneração variável, parte em dinheiro e parte em ações preferenciais.</p>	<p>Para a alta administração e profissionais até a primeira linha da administração nas áreas de negócio, a avaliação de desempenho está baseada na gestão por objetivos e metas. Os resultados esperados, geral e por área de negócio, são estabelecidos, anualmente, por áreas independentes e homologados pelo Conselho de Administração e os resultados são acompanhados mensalmente.</p>

Fonte: elaborado a partir dos dados obtidos na pesquisa (2018).

Observa-se que ambos os bancos divulgam e detalham em seus relatórios os itens relacionados ao planejamento estratégico, assim como possuem uma estrutura de gestão robusta e praticam um modelo específico de avaliação de desempenho e acompanhamento de metas. Assim como verificado por Trajano *et al.* (2018), o modelo de gestão pode ser considerado como um determinante de custos relevante para os dois bancos analisados.

c) Utilização da capacidade: tanto o Itaú quanto o Bradesco relatam enfrentar sazonalidade em alguns de seus negócios. Em financiamento ao consumo (incluindo cartões de crédito, financiamento de bens e outros) há alguma sazonalidade, com maiores níveis no final do ano e uma queda no começo do ano. Do mesmo modo, os planos de previdência também aumentam no final do ano, quando geralmente são pagos o décimo terceiro salário e a participação nos lucros, e ainda, nas tarifas de cobrança no começo do ano, quando os impostos e outras contribuições fiscais geralmente são pagos. O Bradesco, visando à readequação do quadro, lançou em julho/2017 o Plano de Desligamento Voluntário Especial (PDVE), que obteve a adesão de 7,4 mil funcionários, com custo total de R\$ 2,3 bilhões. Porém, a redução anual estimada nas despesas de pessoal é de R\$ 1,5 bilhão.

d) Experiência: o Itaú possui 94 anos de atuação, com treinamentos e capacitações presenciais e a distância, em média 23 horas de treinamento por colaborador/ano. Os gastos

com treinamento, no período de 2015 a 2017, totalizaram R\$ 626 milhões. A formação e experiência da alta administração são apresentadas em seus relatórios.

O Bradesco atua há 75 anos no mercado bancário e também relata a promoção de treinamentos e capacitações, totalizando, no período de 2015 a 2017, um gasto de R\$ 472 milhões. Também são informadas a experiência e formação da alta administração. Em 2017, formalizou o programa de carreira para desenvolver uma base de funcionários aptos para atuar em posições estratégicas, priorizando o aproveitamento interno.

e) Tecnologia: o uso da tecnologia tem a capacidade de influenciar outros determinantes, pois pode reduzir custo com pessoal, aumentar a escala e a qualidade de entrega de produtos e serviços, entre outros. Ambas as instituições fornecem diversas informações relativas a este determinante de custos, conforme sintetizado no Quadro 4.

Quadro 4 - Características da tecnologia entre os concorrentes

	Itaú	Bradesco
Foco	Transformação digital.	Inovação.
Objetivo	Possibilitar um maior volume de projetos experimentais, intensificar o uso de dados nos negócios e evoluir a plataforma de tecnologia para automatizar as atividades de <i>backoffice</i> .	Promover eficiência e melhor experiência para os clientes, estimulando o uso da tecnologia e inovação nos modelos de negócios.
Iniciativas e entregas	<ul style="list-style-type: none"> - novo aplicativo que necessita menor uso de memória dos <i>smartphones</i> com navegação simplificada. - novo aplicativo que permite a abertura de conta pelo celular de forma 100% digital. - plataforma para disponibilização de produtos de investimentos. - modernização do <i>internet banking</i> e aplicativo <i>mobile</i> atuais. - uso de inteligência artificial e <i>machine learning</i>. - agências digitais com atendimento em horário diferenciado para clientes específicos. - processos seguindo os princípios <i>Lean</i> e <i>Agile</i> que resultaram na redução de 22% do tempo médio de entrega dos projetos, de 31% no índice de indisponibilidade e de 25% no número de incidentes. - criação do Cubo, organização sem fins lucrativos, para a promoção do empreendedorismo tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> - uso da inteligência artificial no atendimento dos clientes. - implementação de uma nova plataforma de relacionamento baseada na estratégia comercial da empresa. - introdução de tecnologia para reaproveitamento dos depósitos em dinheiro nos saques de outros clientes. - lançamento do banco digital Next, que consiste na disponibilização de uma plataforma digital que funciona 24x7, com gerentes consultores, para atendimento aos clientes via chat, redes sociais e e-mail. - lançamento do inovaBra, uma plataforma criada para promover a inovação entre o banco, empresas, <i>startups</i>, investidores, mentores e as próprias equipes internas.
Transações dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - 73% em canais digitais; e - 27% em canais tradicionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - 81% em canais digitais; e - 19% em canais tradicionais.
Investimentos	Aumento de 40% nos investimentos no período de 2016 a 2017.	R\$ 18,3 bilhões no período de 2015 a 2017.

Fonte: elaborado a partir dos dados obtidos na pesquisa (2018).

Observa-se que ambos os bancos têm focado fortemente no uso da tecnologia e inovação para obter eficiência operacional, entender o comportamento dos clientes e aumentar o volume de vendas de produtos e serviços. Semelhante aos achados de Carneiro, Duarte e Costa (2015), Engel *et al.* (2016) e Trajano *et al.* (2018), a tecnologia é um determinante de custos relevante para os dois bancos objeto deste estudo.

f) Diversificação de produtos e serviços: ambos os bancos ofertam vários produtos e serviços segmentados em serviços à pessoa física, à pessoa jurídica, financeiros e de seguros, além de produtos com foco ambiental para crédito, investimentos, capitalização e cartões.

Além desta segmentação, são ofertados por modalidades, conforme as características do público-alvo, como por exemplo, jovens, universitários, etc. No sítio eletrônico dos bancos há informações sobre cada produto ou serviço e, em alguns casos, simulações/informações de rentabilidade/valor e tarifas cobradas. Os dois bancos apresentam nas demonstrações financeiras informações sobre o resultado do produto bancário e operações de seguros, previdência e capitalização, receita de prestação de serviços por tipo de serviço, assim como informações das carteiras por produto e recursos captados. Assim como, no estudo de Engel *et al.* (2016) este determinante de custos impacta de forma importante os dois bancos analisados.

g) Diversificação de fornecedores: o Itaú apresenta diversos fornecedores homologados por região do Brasil, totalizando 12.989 fornecedores em 2017, dos quais 29% são para manutenção, 16% para marketing e telecomunicações, 11% para jurídico e 44% para outras atividades. Em 2017, implementou novas políticas internas para orientar o processo de gestão de fornecedores e terceiros. A simplificação de processos, implantação de célula de triagem, fluxo de exceção, consolidação de demandas em *pools*, compra delegada, foram alguns dos processos que contribuíram para a redução do volume de requisições de compras: 16.285 em 2017 no valor de R\$ 10 bilhões; 19.010 em 2016 no valor de R\$ 10 bilhões e 13.218 em 2015 no valor de R\$ 9 bilhões. A avaliação de fornecedores segue critérios ambientais e sociais e há uma política de utilização de fornecedores locais (dentro do Estado).

No Bradesco, o relacionamento com fornecedores é regido por políticas e código de ética e conduta e diretrizes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e do *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI). Em 2017, homologaram 1.151 novos fornecedores e desenvolveram três projetos para aprimorar a gestão da cadeia de suprimentos: avaliação de Desempenho de Fornecedores; aprimoramento do Programa Bradesco de Responsabilidade Socioambiental na Cadeia de Suprimentos (PBRSA CS) e *Rating* Socioambiental. Ambas as empresas disponibilizam um endereço eletrônico com informações sobre o processo e políticas de compras, assim como para cadastramento e acesso dos fornecedores.

h) Diversificação de clientes: ambos os bancos trabalham com a segmentação de clientes entre pessoa física, por faixa de renda ou investimentos mensais, e pessoa jurídica, por faixa de faturamento. Para as faixas de renda acima de R\$ 4.000,00 mensais, além do atendimento pelos canais convencionais, é oferecido atendimento com horários diferenciados por meio de canais digitais. O Bradesco destaca que o direcionamento de ofertas dos produtos e serviços é resultado de um mapeamento dos hábitos de consumo e de relacionamento (físico e digital) de seus clientes e que a segmentação proporciona ganho de produtividade e rapidez no atendimento, assim como maior flexibilidade e competitividade na condução da empresa.

i) Projeto do produto/serviço: o Itaú possui uma política de avaliação a qual prevê que qualquer projeto, que modifique ou crie produtos e serviços, deve passar por uma análise rigorosa com foco na gestão de riscos. Também tem como prática a realização de pesquisas junto aos clientes para lançar novos produtos, segmentos ou mudanças nos produtos (pesquisas qualitativas e quantitativas, dependendo da necessidade do projeto).

O Bradesco utiliza-se de um comitê, uma comissão e os gestores para avaliar a oportunidade e a viabilidade financeira e operacional das propostas de criação, alteração e para realizar o acompanhamento do desempenho dos produtos e serviços. São analisadas as regulamentações, características, funcionalidades, processos, riscos, controles e aspectos de sustentabilidade. Além disso, em 2017, o Bradesco implantou a pesquisa nacional de NPS (*Net Promoter Score*), para avaliar a recomendação dos clientes em relação aos canais de atendimento, produtos e serviços.

j) Estrutura de capitais: uma característica do setor bancário é que a origem do capital de terceiros é superior aos recursos próprios, pois, é por meio deste capital, que os bancos intermediam suas operações, captando recursos no mercado e concedendo empréstimos, atribuindo taxas de juros para remunerar os riscos do negócio e seus fornecedores de capital.

Para manter o equilíbrio financeiro e a solvência, os bancos seguem um conjunto de resoluções e circulares do Banco Central do Brasil (BACEN), tais como a Circular nº 3.678/2013, que determinam os padrões globais de requerimento de capital conhecidos como Índice de Basileia, o qual tem seu resultado demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Comparativo do requerimento de capital entre os concorrentes

	Itaú			Bradesco		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Índice de Basileia	17,8%	19,1%	18,8%	16,8%	15,4%	17,1%

Fonte: elaborada a partir dos dados obtidos na pesquisa (2018).

Tanto o Itaú quanto o Bradesco mantêm seus índices acima do exigido pelo BACEN, que era de 9,25% em 2017, com o objetivo de suportar o crescimento dos negócios, garantir a solidez e a adequada cobertura dos riscos incorridos. O Itaú ressalta a definição de uma estratégia para captação de recursos que consiste em oferecer maior rentabilidade, por meio de *spreads* mais altos nos depósitos de poupança e taxas mais altas obtidas sobre fundos de mercado. Já o Bradesco destaca que a margem alcançada em 2017 possibilita um incremento de até R\$ 672,8 bilhões em operações de crédito. Considerando tais características, verifica-se que nos dois bancos este é um determinante de custos relevante, semelhante aos achados de Carneiro, Duarte e Costa (2015) e Engel *et al.* (2016).

l) Comprometimento: o Itaú por meio de ações anuais, tais como a pesquisa Fale Francamente para medir o grau de satisfação dos colaboradores com relação ao ambiente organizacional/gestão de pessoas e o encontro de lideranças (presencial e tele-presença), busca o comprometimento e o engajamento dos colaboradores. Em relação ao índice de rotatividade de 2017, o percentual foi de 9,1%, destes 6,9% corresponderam a desligamentos voluntários.

O Bradesco se posiciona como um banco de carreira interna, no qual os funcionários entram em cargos de base e são promovidos por meio do método de Avaliação de Potencial Baseada no Mapeamento de Competências. Em 2017, foi implementado pelo Bradesco um programa de *Mentoring* para proporcionar a cultura de *feedback* e desenvolvimento pessoal e profissional das lideranças. Também foi realizada, neste banco, uma pesquisa sobre clima organizacional com adesão voluntária de 14,7 mil funcionários.

m) Qualidade: o setor bancário é regulado em relação à qualidade do atendimento e às reclamações de seus clientes. No *ranking* divulgado pelo Banco Central em dez/17, dos bancos com mais de 4 milhões de clientes, em relação a qualidade de ouvidorias, o Itaú figurava em 5º lugar, e o Bradesco em 4º lugar. Já no item relativo às reclamações o Itaú estava em 6º lugar, e o Bradesco em 3º lugar. Como iniciativa de melhoria de qualidade, o Itaú criou um programa mensal de qualidade de vendas, medido por meio de um *score*, que tem por objetivo principal o atendimento satisfatório dos clientes e redução no número de reclamações e pretende adotar a pesquisa de *Net Promoter Score* (NPS).

n) Relações na cadeia de valor: ambos os bancos mantêm políticas de relacionamento com fornecedores, ressaltando as questões relativas à sustentabilidade. Nesse âmbito, destaca-se a política de contratação de fornecedores locais do Itaú. As duas instituições apresentam políticas de risco socioambientais com as diretrizes e os princípios para incorporar os negócios, atividades e operações (de prédios administrativos à rede de agências e *data center*), assim como são signatárias dos Princípios do Equador desde 2004, sendo que dentre os requisitos avaliados estão as condições de trabalho, os impactos à comunidade e ao meio ambiente dos projetos financiados pela empresa. Do mesmo modo, observam a legislação brasileira e os padrões e as diretrizes da *International Finance Corporation* (IFC), além das diretrizes de saúde, segurança e meio ambiente do Grupo Banco Mundial.

o) Tempestividade: percebem-se em ambas as empresas a preocupação de lançar novas linhas de produtos e serviços, sendo as menções mais relevantes vinculadas a

iniciativas de inovação no âmbito tecnológico. Por exemplo, no Itaú a criação de aplicativos reutilizáveis e metas de sustentabilidade atreladas ao desempenho.

p) **Localização:** a atuação de ambas as instituições pelos canais físicos ocorre por meio das agências físicas, caixas eletrônicas, posto de atendimento, entre outros. No Itaú do espaço físico ocupado 32% são próprios e 68% são alugados e 70% das agências físicas e postos de atendimento estão localizados na região Sudeste. O Bradesco não apresenta uma concentração de agências, sendo a região Nordeste com o maior percentual de 25,4% e a região Sul com o menor percentual de 19,7%. Ressalta-se que os dois bancos estão focando no atendimento digital com vistas a reduzir os custos relativos à infraestrutura e logística de numerários. Dada a abrangência das estruturas físicas dos bancos, a localização pode ser considerada um determinante de custos que impacta significativamente os bancos analisados, tal constatação também foi feita por Carneiro, Duarte e Costa (2015).

q) **Fatores institucionais:** ambos os bancos atendem instituições normativas como o Conselho Nacional de Monetário e Conselho Nacional de Seguros Privados; e fiscalizadoras como o Banco Central do Brasil, Superintendência de Seguros Privados e a Comissão de Valores Mobiliários. Tais instituições estabelecem normas que podem afetar o custo dos bancos, devido às sanções, multas, estrutura de gestão e fiscalização obrigatória, entre outros. Assim como, ambos os bancos participam de negociações coletivas anuais com os sindicatos representantes de empregados e que, historicamente, são acompanhadas de greves e paralisações. Tendo em vista tais impactos, esse é um determinante de custos importante para as empresas deste estudo, semelhante ao constatado por Carneiro, Duarte e Costa (2015), Engel *et al.* (2016) e Trajano *et al.* (2018).

4.3 Análise do desempenho dos concorrentes

A partir das informações publicadas pelos dois bancos foram localizados indicadores considerados como métricas importantes para o entendimento de como são gerenciados os custos indiretos do setor bancário. São eles: o índice de eficiência que objetiva demonstrar o percentual que os custos indiretos consomem do resultado vinculado ao produto bancário, desta forma quanto menor o percentual melhor; e o índice de cobertura operacional que demonstra o percentual dos custos indiretos que são cobertos pelas receitas não vinculadas ao produto bancário, com isso quanto maior o percentual melhor é o desempenho. As fórmulas de cálculo dos indicadores são demonstradas no Quadro 5.

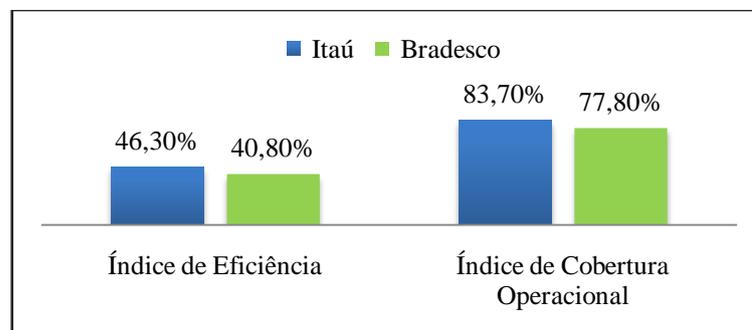
Quadro 5 - Composição dos cálculos dos indicadores

	Itaú	Bradesco
Índice de eficiência	Despesas não decorrentes de juros/ (Produto bancário + Despesas tributárias de ISS, PIS, COFINS e outras taxas). (a) as Despesas não decorrentes de juros consideram as Despesas de pessoal, Despesas administrativas, Despesas operacionais e Outras despesas; e (b) o Produto bancário é líquido de Despesas de vendas de seguros/Perdas com sinistros.	(Despesas de pessoal – PLR + Despesas administrativas) / (Margem financeira + Receita de prestação de serviços + Resultado de seguros + Resultados de participações em coligadas + Outras receitas operacionais - Outras despesas operacionais).
Índice de cobertura operacional	(Receitas de prestação de serviços + Resultado de seguros) / Despesas administrativas e de pessoal.	Receitas de prestação de serviços / Despesas administrativas e de pessoal.

Fonte: elaborado a partir dos dados obtidos na pesquisa (2018).

De acordo com a composição de cálculo descrita no Quadro 5, ressalta-se que os dois bancos possuem fórmulas próprias para estes indicadores, reforçando a característica gerencial da informação. A Figura 1 demonstra o resultado destes indicadores no ano de 2017.

Figura 1- Indicadores de gerenciamento do custo indireto



Fonte: elaborada a partir dos dados obtidos na pesquisa (2018).

O Itáú informa como principal ofensor do resultado dos índices o aumento nas despesas de pessoal, principalmente em participação nos resultados; em remuneração, devido ao aumento do número de colaboradores e à negociação do acordo coletivo de trabalho; acréscimo das despesas administrativas, com destaque para os serviços de terceiros, devido a maiores gastos com consultoria no Banco de Varejo; aumento de processamento de dados e telecomunicações e de publicidade, devido à maiores despesas com mídia em televisão e publicidade na internet; e maiores despesas na América Latina, devido à readequação do quadro de funcionários; à variação cambial e a maiores gastos com publicidade e propaganda. É destacado o foco na eficiência com a estruturação de iniciativas que envolvem desde redução de desperdícios e revisão de estruturas até projetos para o aumento de produtividade, digitalização e ampliação dos ganhos de escala. Com base nas informações divulgadas, identifica-se que os principais determinantes de custos são: modelo de gestão, escala, tecnologia, diversidade de produtos e serviços e fatores institucionais.

Relativo ao resultado destes índices, o Bradesco relata os esforços no controle das despesas, com ações do Comitê de Eficiência, tais como: captura de sinergia e ganhos de escala, decorrentes da incorporação em 2016 do HSBC Brasil e investimentos em Tecnologia da Informação (TI); as ações com o foco na ampliação da oferta de produtos e serviços a toda a base de clientes. Tendo em vista estas informações, foi identificada a influência direta dos determinantes de custos: escala, tecnologia e diversidade de produtos e serviços.

Observa-se que os determinantes de custos explícitos nestes indicadores vão ao encontro dos resultados de Carneiro, Duarte e Costa (2015) que destacou escala, tecnologia e fatores institucionais, de Engel *et al.* (2016) que identificou também escala, tecnologia, diversidade de produtos e fatores institucionais, assim como de Trajano *et al.* (2018) que citou tecnologia, modelo de gestão, escala e fatores institucionais, como os principais determinantes de custos encontrados em seus respectivos estudos.

4.4 Monitoramento da posição dos concorrentes

No que tange ao monitoramento e acompanhamento de projeções dos concorrentes foram observadas informações relativas a participação e posição no Sistema Financeiro Nacional a partir das principais rubricas contábeis; e a projeção de custos e receitas para os anos subsequentes. A tabela 2 demonstra o percentual de participação de mercado e a posição na data-base de dez/2017.

Tabela 2 - Participação e posição no Sistema Financeiro Nacional

	Itaú		Bradesco	
	Participação de mercado	Posição	Participação de mercado	Posição
Ativos totais	16,31%	1	12,44%	4
Carteira de crédito	14,83%	3	10,86%	4
Depósitos	16,53%	3	13,36%	4
Patrimônio líquido	18,72%	1	14,84%	2

Fonte: elaborada a partir dos dados obtidos na pesquisa (2018).

Os ativos totais, carteira de crédito, depósitos e patrimônio líquido são medidas características para acompanhamento da participação e posição no setor bancário. Geralmente, estes são utilizados para representar o tamanho do banco e podem determinar os fatores de lucratividade entre empresas do mesmo setor. Esse fato é evidenciado no estudo de Ianotta, Giacomo e Sironi (2007), que confirma a existência de diferenças significativas em desempenho e risco entre os bancos, sendo que os bancos privados mostraram-se mais lucrativos do que os bancos públicos.

Outra informação passível de obtenção são as projeções dos principais dados característicos do setor bancário, por meio da prática de divulgação adotada pelas empresas pesquisadas, as quais são demonstradas na Tabela 3.

Tabela 3 - Comparativo das projeções entre os concorrentes

	Itaú			Bradesco		
	Projetado 2017	Realizado 2017	Projetado 2018	Projetado 2017	Realizado 2017	Projetado 2018
Carteira de crédito	0% a 4%	-0,80%	4% a 7%	1 a 5%	-4,03%	3% a 7%
Margem financeira com clientes	-4,2% a -0,8%	-4,70%	-0,5% a 3,0%	-	-	-
Margem financeira com o mercado	Não informado	R\$ 7,0 bi	R\$ 4,3 bi a R\$ 5,3 bi	-	-	-
Margem financeira de juros	-	-	-	-4% a 0%	2,80%	-4% a 0%
Custo do crédito	R\$ 15,5 bi a R\$ 18,0 bi	R\$ 17,9 bi	R\$ 12,0 bi a R\$ 16,0 bi	R\$ 21,0 bi a R\$ 24,0 bi	R\$ 20,8 bi	R\$ 16,0 bi a R\$ 19,0 bi
Rec. de prestação de serviços e resultados seguros	0,5% a 4,5%	5,20%	5,5% a 8,5%	-	-	-
Rec. de prestação de serviços	-	-	-	7 a 11%	9,90%	4% a 8%
Desp. operacionais (Desp. adm. e de pessoal)	1,5% a 4,5%	0,30%	0,5% a 3,5%	-1 a 3%	13%	-2% a 2%
Prêmios de seguros	-	-	-	4 a 8%	7,72%	4% a 8%
Alíquota efetiva de IR/CS	Não informado	38,25%	33,5% a 35,5%	-	-	-

Fonte: elaborada a partir dos dados obtidos na pesquisa (2018).

A carteira de crédito, as margens financeiras e o custo do crédito são itens relacionados diretamente ao resultado primário dos lucros no setor bancário. Da mesma forma, apesar de serem fontes secundárias de receitas, a prestação de serviços e resultados de seguros, representam uma parcela importante da receita/resultados total dos bancos. Por outro

lado, as despesas operacionais e impostos assumem uma fatia relevante da redução dos lucros dos bancos, tendo em vista sua característica de prestador de serviços.

No Itaú, os dados constam no informativo para acionistas do último trimestre do ano, em uma seção são descritas as projeções para o ano seguinte e em outra há o comparativo do projetado e do realizado do ano em questão. Já o Bradesco divulga nos relatórios de encerramento anual somente as projeções para o ano seguinte, o comparativo relativo a 2017 foi obtido pela análise das informações dos relatórios dos anos anterior e subsequente.

Conforme demonstrado no estudo de Simmonds (1986), a utilização de medidas contábeis básicas pode determinar a posição dos concorrentes dentro de um setor e suas mudanças ao longo do tempo, possibilitando visualizar em termos contábeis como as estratégias da empresa reagirão às dos concorrentes para melhorar sua posição competitiva e sua lucratividade. Adicionalmente, considerando a análise dos determinantes de custos propostos por Costa (2011) e dos indicadores de desempenho característicos do setor bancário foi possível evidenciar que os principais determinantes de custos que influenciam os dois bancos objeto deste estudo são: modelo de gestão, escala, tecnologia, diversificação de produtos e serviços, localização, estrutura de capitais e fatores institucionais.

5 Considerações finais

A Gestão Estratégica de Custos (GEC), por meio dos métodos da contabilidade com foco nos concorrentes, se apresenta como um importante instrumento de gestão das informações de custos externas à empresa, permitindo a obtenção de vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Diante deste cenário, o objetivo deste estudo foi identificar as informações resultantes da aplicação dos principais métodos da contabilidade com foco nos concorrentes em dois bancos brasileiros, utilizando como fonte de dados exclusivamente informações públicas.

Tal objetivo proposto foi cumprido, destacando que o setor bancário está inserido em um ambiente em transformação, decorrente de forças tais como regulação, concentração e avanços tecnológicos, que exigem uma gestão cada vez mais sofisticada e atenta aos concorrentes. Reforça-se que a questão regulatória contribuiu para que a coleta de informações da presente pesquisa fosse possível, tendo em vista que a evidenciação imposta pelos órgãos reguladores obriga a abertura de muitos dos elementos pesquisados. A partir das informações publicadas e dos métodos de análise de custos dos concorrentes, análise do desempenho dos concorrentes e monitoramento da posição dos concorrentes foram identificados nos bancos selecionados como principais determinantes de custos: o modelo de gestão, a escala, a tecnologia, a diversidade de produtos e serviços e os fatores institucionais. Também foi possível identificar e analisar elementos demonstrativos da posição de mercado e tendências de negócios projetadas pelas empresas objeto do estudo.

Como limitação deste estudo considera-se a validade somente para a realidade das empresas analisadas, o que impede a generalização dos resultados. Devido a isso, para pesquisas futuras, sugere-se o desenvolvimento de estudos com uma amostra mais ampla e com aplicação de entrevistas para confirmar a abrangência das análises desenvolvidas.

Referências

ALSOBOA, S. S.; ALAYA, M. Practices of competition accounting and its influence on the competitive advantage: an empirical study in Jordanian manufacturing companies. **Global Journal of Management and Business Research**, Framingham, v. 15, n. 3, p. 12-23, 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **IF. data - Dados selecionados de entidades supervisionadas**. Brasília, DF, 2018a. Disponível em: <www3.bcb.gov.br/ifdata/>. Acesso em: 14 jun. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Rankings do Banco Central**. Brasília, DF, 2018b. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/portalcidadao/ranking/index.asp?idpai=SFN>>. Acesso em: 08 jul. 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2011.

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRADESCO. **Relações com investidores**. Osasco, 2018. Disponível em: <<https://www.bradescori.com.br>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

CADEZ, S.; GUILDING, C. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting, **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 33, p. 836-863, 2008.

CARNEIRO, D. M.; DUARTE, S. L.; COSTA, S. A. Determinantes dos custos da produção de soja no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 22., 2015, Foz do Iguaçu. **Anais...** Paraná: CBC, 2015.

CHIEKEZIE, N. R.; EGBUNIKE, P. A.; ODUM, A. N. Adoption of competitor focused accounting methods in selected manufacturing companies in Nigeria. **Asian Journal of Economic Modelling**, Punjab, v. 2, n.3, p. 128-140, 2014.

CINQUINI, L.; TENUCCI, A. Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling? **Journal of Accounting & Organizational Change**, Bingley, v. 6, n. 2, p. 228-259, 2010.

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

COSTA, S. A.; ROCHA, W. Determinantes de custos de concorrentes: identificação a partir de informações públicas. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 4-24, jan./jun. 2014.

DIXON, R.; SMITH, D. Strategic Management Accounting. **Omega**, [S.l.], v. 21, n. 6, p. 605-618, 1993.

ENGEL, I. C. *et al.* Custos dos concorrentes: uma análise de empresas do setor têxtil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13., 2016, Porto de Galinhas. **Anais...** Recife: CBC, 2016.

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, 14., 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2014.

GALILEA, G. W.; EID JUNIOR, W. A Estrutura competitiva e o posicionamento estratégico da indústria bancária perante grandes distúrbios ambientais: um estudo dos bancos brasileiros. **BBR. Brazilian Business Review**, Vitória, v. 14, n. 4, p. 368-384, ago. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

HEINEN, K. C.; HOFFJAN, A. The strategic relevance of competitor cost assessment: an empirical study regarding competitor accounting. **Jamar**, [S.l.], v.3, n.1, p.17-37, 2005.

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

IANNOTTA, G.; GIACOMO, N.; SIRONI, A. Ownership structure, risk and performance in the European banking industry. **Journal of Banking & Finance**, [S.l.], v. 31, n. 7, p. 2127-2149, 2007

ITAÚ. **Relações com investidores**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

LIMA, A. C. Análise prospectiva da indústria bancária no Brasil: regulação, concentração e tecnologia. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 20, n. 5, p. 546-567, out. 2016.

LORD, B. R. Strategic management accounting: the emperor's new clothes? **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 347-366, 1996.

OBOH, C. S.; AJIBOLADE, S. O. Strategic management accounting and decision making: a survey of the Nigerian banks. **Future Business Journal**, New Cairo, v. 3, n. 2, p. 119-137, 2017.

SIMMONDS, K. The accounting assessment of competitive position. **European Journal of Marketing**, [S.l.], v. 20, p. 16-32, 1986.

SHANK, J. K. Strategic cost management: new wine, or just new bottles? **Journal of Management Accounting Research**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 47-65, 1989.

TRAJANO, B. *et al.* Gestão estratégica de custos em uma entidade fechada de previdência complementar. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 62-77, abr./jun. 2018.