

Análise de concorrentes no setor de Siderurgia: evidências sobre determinantes de custos em fontes de informações públicas

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

Rafael Henrique Silva (UEM) - rafael.contabeis2012@gmail.com

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

Resumo:

O objetivo deste estudo é identificar por meio de informações públicas os determinantes de custos em empresas de siderurgia brasileiras. Possui como objeto de estudo as empresas Gerdau S.A. e Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. - USIMINAS. A coleta de dados se deu exclusivamente em fontes públicas de informações, sendo elas Sites Institucionais (SI), demonstrações e relatórios financeiros referente ao período de 2015 a 2017. Para isso foi utilizado o modelo de roteiro proposto por Costa e Rocha (2014), o qual possui dezenove itens de análise dos determinantes de custos, com os respectivos elementos que os caracterizam. Para o tratamento dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo. Os resultados apontaram que as empresas do setor siderúrgico divulgam bastante informações que analisadas em conjunto, permitem inferir sobre todos os determinantes de custos selecionados para análise das organizações. Verificou-se que as empresas pesquisadas dão ênfase aos determinantes tecnologia, experiência, comprometimento, qualidade e localização, e que não é possível analisar com um nível maior de detalhamento os determinantes que envolvem capacidade de produção como escala e capacidade utilizada devido ao cenário em que se encontra o setor siderúrgico no período estudado.

Palavras-chave: *Análise de concorrentes. Determinantes de custos. Siderurgia.*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

Análise de concorrentes no setor de Siderurgia: evidências sobre determinantes de custos em fontes de informações públicas

Resumo

O objetivo deste estudo é identificar por meio de informações públicas os determinantes de custos em empresas de siderurgia brasileiras. Possui como objeto de estudo as empresas Gerdau S.A. e Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. - USIMINAS. A coleta de dados se deu exclusivamente em fontes públicas de informações, sendo elas Sites Institucionais (SI), demonstrações e relatórios financeiros referente ao período de 2015 a 2017. Para isso foi utilizado o modelo de roteiro proposto por Costa e Rocha (2014), o qual possui dezenove itens de análise dos determinantes de custos, com os respectivos elementos que os caracterizam. Para o tratamento dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo. Os resultados apontaram que as empresas do setor siderúrgico divulgam bastante informações que analisadas em conjunto, permitem inferir sobre todos os determinantes de custos selecionados para análise das organizações. Verificou-se que as empresas pesquisadas dão ênfase aos determinantes tecnologia, experiência, comprometimento, qualidade e localização, e que não é possível analisar com um nível maior de detalhamento os determinantes que envolvem capacidade de produção como escala e capacidade utilizada devido ao cenário em que se encontra o setor siderúrgico no período estudado.

Palavras chave: Análise de concorrentes. Determinantes de custos. Siderurgia.

Área Temática: Abordagens Contemporâneas de Custos

1 Introdução

Em um cenário de tecnologia cada vez mais sofisticada, além da competição acirrada e global, as organizações devem se preocupar em atender clientes globalizados, buscando a redução de preços e custos e o aumento da qualidade de seus produtos, a fim de conquistar vantagem competitiva frente aos concorrentes (LAUSCHNER; BEUREN, 2004). É nesse contexto que se encontra o setor de siderurgia do Brasil, que concorre com fortes grupos organizacionais de países como a China, União Europeia e Estados Unidos, dentre outros (INSTITUTO AÇO BRASIL, 2018).

Quando um país possui vantagem competitiva com relação ao custo ou qualidade, ele passa a ser local de produção de onde fluem exportações para todo o mundo, e o posicionamento estratégico das organizações nesse ambiente é fundamental para uma posição em nível mundial (PORTER, 2004). Para essas organizações que competem com mercados externos prosperarem, é necessário que conheçam bem seus concorrentes e criem planos, já que pode haver diferenças no fator custo, circunstâncias, metas e recursos (GARSOMBKE, 1989; PORTER, 2004).

Um artefato que possibilita esse conhecimento é a análise de concorrentes. Porém, as informações relacionadas aos custos dos concorrentes são pouco utilizadas pelas organizações, pois não é fácil acessá-las, ainda mais de forma ética (MILANI FILHO; OYADOMARI, 2006; SANTOS; ROCHA, 2011). A restrição é ainda maior nos casos de empresas estrangeiras que têm dificuldades para utilizar fontes primárias como clientes, fornecedores, funcionários, consultores especializados, dentre outros (GARSOMBKE, 1989).

Destarte, estudos vêm sendo desenvolvidos para a utilização de informações públicas para a análise de custos dos concorrentes. É o caso de Costa e Rocha (2014) que buscaram identificar determinantes de custos nas empresas do setor de eletroeletrônicos do Brasil

utilizando somente informações públicas, assim como Caraffini e Behr (2018) que identificaram informações da contabilidade com foco em concorrentes em dois bancos brasileiros utilizando exclusivamente informações divulgadas. Já Casella (2008) demonstrou a possibilidade de realizar análise de custos dos concorrentes através de demonstrações contábeis e financeiras.

Porém, os resultados dos citados estudos se restringem à setores específicos, necessitando de aplicações em outras áreas para identificação de evidências relacionadas aos custos dos concorrentes para cada uma delas. Além disso, de acordo com Casella (2008), as informações coletadas e os elementos de custos estabelecidos para análise podem variar dependendo do negócio da empresa ou setor. Assim, o modelo proposto por Costa e Rocha (2014) e utilizado por Caraffini e Behr (2018) pode ser testado para outros setores.

Destaca-se ainda que, apesar da importância, existem poucos trabalhos empíricos sobre a análise de concorrentes (COSTA; ROCHA, 2014; MILANI FILHO; OYADOMARI, 2006). Corroborando, Souza, Borgert e Gasparetto (2016), ao realizarem uma revisão da literatura sobre análise de concorrentes, ressaltaram a necessidade de pesquisas adicionais que estudam esse tema tratando suas especificidades, solucionando problemas ocasionados por ela ou aprimorando a forma de fazê-la para desenvolver e aprofundar esse assunto.

Diante desse contexto, o objetivo desta pesquisa é identificar por meio de informações públicas os determinantes de custos em empresas de siderurgia brasileiras. Logo, a questão de pesquisa fundamenta-se em: quais determinantes de custos podem ser identificados utilizando exclusivamente informações públicas em empresas de siderurgia brasileiras?

De acordo com Costa (2011, p. 12), “identificar os principais fatores determinantes de custos em um dado setor ou empresa pode indicar caminhos para melhorar os sistemas de inteligência competitiva e refinar as análises de concorrência no que tange aos custos”. Diante disso, e da dificuldade relatada para análise dos custos dos concorrentes, este estudo foi desenvolvido buscando contribuir com profissionais da Inteligência Competitiva de organizações do setor de siderurgia que podem utilizar esse modelo para analisar os custos de seus concorrentes e *stakeholders* que possuem interesse em informações relacionadas ao custo dessas empresas para tomada de decisões. Contribui também para o arcabouço teórico relacionado à análise de concorrentes apresentando evidências do setor de siderurgia.

2 Referencial Teórico

2.1 Análise de Concorrentes

A intensa rivalidade no mercado cria uma grande necessidade de conhecer os concorrentes, e os resultados de uma análise eficaz destes auxilia uma empresa a entender, interpretar e prever suas ações, contribuindo assim para o alcance da vantagem competitiva na indústria (HITT et al., 2008; PORTER, 2004). Uma ferramenta que pode ser utilizada para isso é a análise de concorrentes, que consiste em uma técnica de análise do posicionamento estratégico da empresa, utilizando-se da Gestão Estratégica de Custos e da lógica da Inteligência Competitiva para coletar dados e informações dos competidores a fim de entender e prever melhor suas estratégias. Com isso, a empresa pode aperfeiçoar sua gestão e tomadas de decisões relativas aos seus custos (COSTA, 2011; CASELLA, 2008; HEINEN; HOFFJAN, 2005; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; BARTZ; STAUDT; SOUZA, 2005).

Para uma análise eficaz dos concorrentes, é importante coletar dados e informações que sejam úteis para que a empresa possa entender as intenções e estratégias dos mesmos (BROCK, 1984; HITT et al., 2008). Essa coleta pode ser feita por meio de diversas fontes como funcionários, clientes, fornecedores, relatórios publicados, associações comerciais, revistas especializadas, imprensa comercial, dentre outros (BOSCOV; ROCHA, 2004; PORTER, 2004). Uma fonte relevante são as demonstrações contábeis e financeiras publicadas pelas

organizações. Analisar esses relatórios de determinados períodos é essencial, pois contém muitas informações relativas aos custos, aspectos de negócios, e é possível estimar e avaliar o desempenho estratégico dos concorrentes, tendo noção da organização das companhias, do fluxo de produção e de muitos outros fatores (MOON; BATES, 1993; PORTER, 2004). Porém, para uma boa análise do concorrente, é necessário que haja uma estrutura sistematizada (MOON; BATES, 1993; PORTER, 2004).

Nesse sentido, Casella (2008) construiu um processo para identificar a estrutura de custos de concorrentes com base em informações das demonstrações contábeis e financeiras publicadas de empresas brasileiras do setor de celulose e papel. De forma mais qualitativa, Costa e Rocha (2014) realizaram um estudo para identificar os principais determinantes de custos em empresas do setor de eletroeletrônicos brasileiras utilizando apenas informações públicas para fins de análise de custos dos concorrentes. Para isso, os autores sistematizaram, com base em um estudo da literatura, os principais determinantes de custos e os elementos que os caracterizam para serem identificados nas fontes de informações selecionadas (COSTA, 2011; COSTA; ROCHA, 2014).

Caraffini e Behr (2018) também buscaram, a partir da aplicação dos principais métodos da contabilidade focada nos concorrentes, identificar informações de dois bancos brasileiros utilizando somente fonte de dados públicos. Nota-se assim, que tais estudos buscaram identificar informações relacionadas aos custos dos concorrentes a partir de informações contidas em demonstrações contábeis e financeiras e em outras fontes públicas. Contudo, cada um deles foram aplicados em um setor específico, tendo como restrição a generalização de resultados para organizações de outros segmentos.

2.2 Determinantes de Custos

Para Shank e Govindarajan (1997) a Gestão Estratégica de Custos fundamenta-se em três pilares: análise do posicionamento estratégico, análise da cadeia de valor e análise dos determinantes de custos. Todos devem estar alinhados à estratégia da organização com o intuito de atingir vantagem competitiva sustentável. Os Determinantes de Custos (*Cost Drivers*) são os fatores que determinam a existência e o comportamento dos custos dentro de uma atividade, ou seja, fatores que influenciam a composição de custos de uma entidade. Em síntese, são a causa dos custos, os elementos que estão no cerne e provocam a existência de um determinado custo, sua essência (CARNEIRO, 2015; PORTER, 1989; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

A compreensão dos custos é crucial para que uma organização consiga entender de forma plena o seu desempenho. Os determinantes de custos são fatores causais que mensuram e alteram o consumo de recursos em uma organização (HANSEN; MOWEN, 2001). Por isso, é de grande valia estudar os determinantes de custos no contexto desta pesquisa, em função das características e do ambiente em que se encontra o setor Siderúrgico nos últimos anos, tanto no Brasil como no mundo. Segundo Shank e Govindarajan (1997, p.21) a análise dos determinantes de custos se justifica pela constatação de que “compreender o comportamento dos custos significa compreender a complexa interação do conjunto de direcionadores de custo em ação de uma determinada situação”.

Não existe um consenso tanto na definição do termo *Cost Drivers* quanto no emprego do seu conceito, o uso desta expressão trouxe em sua tradução várias terminologias como determinantes, direcionadores, condutores, vetores, rastreadores, geradores, dentre outros (CATÂNIO, 2017; SLAVOV; TAKAHASHI, 2010; COSTA; CARNEIRO, 2014). As duas vertentes mais utilizadas nas pesquisas acadêmicas são de identificar a causa principal dos custos (determinantes de custos); e como medida de alocação para grupos comuns de elementos de custos, a medida pelo qual uma atividade será custeada (direcionadores de custos) (CATÂNIO, 2017; SLAVOV; TAKAHASHI, 2010). No presente estudo, o termo *Cost Drivers*

se restringe a definição dos determinantes de custos, ou seja, aos fatores que causam os custos dentro de uma organização (LORD, 1996)

Também não há consenso ou definição de uma abordagem procedimental predominante para identificar e analisar os determinantes de custos no contexto da Gestão Estratégica de Custos (CARNEIRO; DUARTE; COSTA, 2015). No entanto, Costa (2011) reuniu os principais determinantes utilizados na literatura e desenvolveu um roteiro que foi validado com profissionais ligados à análise de concorrentes. Assim, optou-se nesta pesquisa, por utilizar o modelo desta autora, apresentado resumidamente no Quadro 1:

Quadro 1: Determinantes de Custos

DETERMINANTE	FONTES
Modelo de Gestão: está associada com a estratégia da organização e envolve práticas relacionadas às pessoas, recursos e processos que influenciam suas metas e planejamentos. Sua análise pode enfatizar algum outro determinante.	COSTA, 2011
Escala: envolve o tamanho de investimento na produção e é baseado na premissa de que quanto maior for a fábrica do concorrente, menor o custo para ele desempenhar sua função econômica.	SHANK; GOVINDARAJAN, 1997
Utilização da Capacidade: está relacionada com o volume de produção nas instalações e influencia no custo devido aos seus custos fixos. Assim, quanto maior o nível da utilização da capacidade, menor ociosidade e menor o custo atribuído ao produto.	PORTER, 1989; SOUZA; ROCHA, 2009
Utilização da Capacidade: está relacionada com o volume de produção nas instalações. Quanto maior o nível da utilização da capacidade, menor ociosidade e menor o custo atribuído ao produto.	PORTER, 1989; SOUZA; ROCHA, 2009
Escopo: consiste na integração vertical, ou seja, na produção de bens e serviços em conjunto utilizando os mesmos recursos, ao invés de os fazer separadamente.	SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; SOUZA; ROCHA, 2009
Experiência: “é determinada pelo conhecimento acumulado no exercício de determinada atividade específica, sendo um fator determinante de custo porque, em geral, os custos tendem a cair à medida que a experiência aumenta”.	SOUZA E ROCHA, 2009, P.38
Tecnologia: é utilizada em toda a cadeia de valor, e pode contribuir com a redução de custos de diversas áreas ou processos.	SHANK; GOVINDARAJAN, 1997
Diversidade de Produtos e Serviços: está relacionada com o determinante estrutural complexidade e escopo, e consiste na amplitude dos <i>mix</i> de produtos da organização. Um aumento na diversidade de produtos e serviços pode resultar em maior complexidade de processo, afetando negativamente seus custos.	KOTLER, 2000; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; SOUZA; ROCHA, 2009
Diversidade de Fornecedores: pode influenciar na rentabilidade e custos de uma organização a partir do seu poder de barganha, principalmente quando eles se encontrarem concentrados e organizados.	KOTLER, 2000; PORTER, 2004
Diversidade de Clientes: pode influenciar na rentabilidade e custos de uma organização a partir do seu poder de negociação, podendo forçar os preços para baixo ou barganhar por mais qualidade ou mais serviços.	PORTER, 2004
Diversidade de Máquinas e Equipamentos: “a variedade de máquinas requer mais custos de utilização, supervisão, manutenção, treinamento diferenciado e contatos com fornecedores distintos, o que tende a aumentar os custos de transação”.	COSTA; ROCHA 2014, P.10
Comprometimento: está fortemente relacionado com o processo de melhoria contínua. Está relacionado com o envolvimento da força de trabalho, ou seja, o engajamento dos colaboradores nas atividades/rotinas das empresas.	SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; SLAVOV; TAKAHASHI, 2010
Qualidade: “influencia e é influenciada pela quantidade e a intensidade de atividades relacionadas à prevenção, avaliação e correção de falhas. A elevação do grau de qualidade diminui os custos, pois a busca pelo nível mínimo de defeitos tende a diminuir desperdício, retrabalho e inspeção, otimizando o custo da estrutura”.	COSTA; ROCHA 2014, p.10

Arranjo Físico: um ambiente de produção que apresentam condições adequadas relacionada com aspectos de armazenamento, espaço físico e bem-estar do trabalhador podem influenciar os custos de uma organização.	COSTA, 2011
Projeto de produto/serviço: está relacionado ao design de um produto, inclui as características que afetam sua aparência e funcionamento. À medida que aumenta as expectativas dos clientes em um produto/serviço, os custos tendem a aumentar.	COSTA; ROCHA, 2014; KOTLER, 2000
Relações na Cadeia de Valor: é a forma sob a qual as organizações se relacionam na cadeia de suprimento. Quanto mais integrado for o processo de gestão, melhor será o custo das entidades.	SOUZA; ROCHA, 2009
Estrutura de Capitais: é a forma como as empresas utilizam capital próprio e capital de terceiros para financiar os seus ativos.	BRITO; CORRAR; BATISTELLA, 2007
Tempestividade: está relacionada ao aproveitamento do tempo oportuno para optar por um negócio, é um fator que influencia nos custos de uma organização e depende muito das condições do mercado.	COSTA, 2011
Localização: “a empresa que localizar bem suas instalações em geral irá conseguir uma vantagem de custo significativa”, já que isso pode contribuir com acesso aos seus fornecedores, eficiência logística, salário de mão de obra, dentre outros fatores.	PORTER, 2004, p. 96
Fatores institucionais: estão relacionadas às políticas públicas externas ou internas como regulamentação governamental e fiscal, incentivos financeiros, sindicalização, normas locais que interferem nos custos e desempenho de uma empresa.	COSTA, 2011; PORTER, 2004

Fonte: Com base nos autores citados

3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa possui como objeto de estudo as empresas Gerdau S.A. e Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. - USIMINAS. Como critério de seleção, inicialmente foi determinado o Setor de Materiais Básicos; Subsetor Siderurgia e Metalurgia; e Segmento Siderurgia, listadas na Bolsa de Valores (B3) devido ao ambiente de concorrência acirrada e global em que estão inseridas (INSTITUTO AÇO BRASIL, 2018).

Em seguida, foram delimitadas as empresas enquadradas no segmento N1, considerando que elas possuem um nível maior de transparência. Por fim, selecionou-se as duas organizações com receita líquida superior no ano de 2015, sendo então a Gerdau e a Usiminas aquelas que apresentaram o maior valor dentre elas.

Após selecionadas as empresas, são classificados e definidos os procedimentos metodológicos para coleta e análise de dados. Com relação à coleta de dados, foram selecionadas exclusivamente fontes públicas de informações, sendo elas, Sites Institucionais (SI), demonstrações e relatórios financeiros, mais especificamente o Balanço Patrimonial (BP), a Demonstração de Resultado (DR), as Notas Explicativas (NE), a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), o Relatório da Administração (RA), o Formulário de Referência (FR) e o Relatório de Divulgação Voluntária (DVo) como Relato Integrado (RI) ou Relatório de Sustentabilidade (RS). Tais fontes foram sugeridas por Costa (2011) por serem viáveis de serem obtidas e por haver possibilidades de encontrar informações relevantes relacionadas aos determinantes de custos. Além disso, foi considerado o período de três anos (2015-2017) para análise das informações.

Para identificar os determinantes de custos presentes nas informações públicas, foi utilizado o roteiro para coleta de dados proposto por Costa e Rocha (2014), o qual possui 19 determinantes de custos com as respectivas categorias intermediárias de análise, pois conforme os autores, “o estudo destes elementos, em conjunto, possibilita um entendimento mais completo e adequado da influência de um determinante de custos para uma empresa” (COSTA; ROCHA, 2014, p. 13). A análise dos dados foi realizada na medida em que estes foram sendo coletados, de acordo com o método de análise de conteúdo, que segundo Flick (2009, p. 291) é “um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material”.

4 Análise dos dados

Nesta seção serão apresentadas as análises dos dezenove determinantes de custos selecionados com base no estudo de Costa e Rocha (2014) em fontes de informações públicas das empresas Gerdau S. A. e Usiminas.

A Gerdau é uma organização com 117 anos de história, possui presença industrial em 10 países e aproximadamente 30 mil colaboradores. Com mais de 120 mil acionistas, suas ações são comercializadas na Bolsa de Valores de São Paulo (B3), Nova Iorque (NYSE) e Madri (Latibex). A empresa dispõe de cerca de 100 mil clientes, produz aços longos, especiais, planos e minério de ferro para atender aos setores da construção civil, indústria, agropecuário, automotivo, energia eólica, gás e óleo, açúcar e álcool, rodoviário e naval. É a maior empresa brasileira produtora de aço e uma das principais fornecedoras de aços longos nas Américas e de aços especiais no mundo (RA, 2017 e SI, 2019).

A Usiminas é uma empresa de capital aberto, com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (B3), e tem como principal objeto a exploração da indústria siderúrgica, extração de minério de ferro, transformação do aço, fabricação de bens de capital e logística. Com 55 anos de operação, conta com cerca de 13 mil funcionários, 2 usinas siderúrgicas, além de minérios de ferro, portos marítimos e terminais de carga para atender aos setores automobilístico, de máquinas e equipamentos, de eletrodomésticos, de construção civil, de óleo, gás e de tubos. É líder no mercado brasileiro de aços planos e um dos principais complexos siderúrgicos da América Latina (NE, 2017; RS, 2017).

4.1 Modelo de Gestão

No período de tempo analisado observou-se que a Gerdau está passando por um processo de transformação e modernização de sua gestão e cultura empresarial. Verificou-se uma preferência em divulgar informações que apresentem a preocupação da organização com a sustentabilidade ambiental, econômica e social (RI). Com relação à Usiminas, é explícito o foco estratégico que é dado na gestão da organização (RS). No RA e nas NEs foi possível notar mais especificamente a existência de planejamento estratégico elaborado a partir da análise de todo o contexto econômico nacional e mundial relacionado ao setor de siderurgia. Também são descritos os planejamentos operacionais detalhados da organização no FR.

Os relatórios da Usiminas (NE e FR) apresentam que os controles internos são revisados pela auditoria interna e externa da organização, estão adequados, mas em processo de melhoria contínua. Já a Gerdau segue preceitos de práticas de controles internos e governança corporativa da Lei Sarbanes-Oxley (FR, 2017). Em ambas as empresas não existem muitas informações a respeito da utilização do orçamento, apenas a obrigatoriedade de ser aprovado pelo conselho de administração.

Quanto a avaliação de desempenho dos colaboradores, nas duas empresas o conselho de administração revisa e determina anualmente diferentes critérios de remuneração variável para cada um dos grupos de colaboradores. Ainda a Usiminas divulga que o processo de avaliação é baseado em metas e competências para gestores e especialistas e competências para os demais públicos (RS). Não foram encontradas informações específicas sobre o estilo de liderança/filosofia gerencial e o grau de autonomia dos gestores.

4.2 Escala

Para demonstrar o tamanho da empresa, foram analisados a receita líquida, o número de funcionários (Quadro 2) e o número de unidades da organização.

Quadro 2: Receita líquida e número de funcionários das empresas Gerdau e Usiminas

	Gerdau		USIMINAS	
	Receita Líquida	Nº Funcionários	Receita Líquida	Nº Funcionários

2015	43.581.241.000,00	35.145	10.185.570.000,00	18.638
2016	37.651.667.000,00	30.014	8.454.200.000,00	13.049
2017	36.917.619.000,00	30.000	10.734.118.000,00	s/ informação

Fonte: DR; FR; RS (2015, 2016 e 2017)

No que diz respeito ao número de unidades, em 2016 a Gerdau possuía 45 unidades produtoras de aço e 4 minas de minério de ferro com 25 milhões de capacidade instalada anual, e em 2017 possuía 40 unidades produtoras de aço. Já a Usiminas possui no período de 2015 a 2017 2 usinas siderúrgicas, 1 unidade de mineração com 4 minas, 5 unidades de Soluções Usiminas e 1 unidade de Usiminas Mecânica. Dessa forma, é possível notar que tanto em termos de receita líquida e número de funcionários apresentados no Quadro 2, quanto em número de unidades, a Gerdau é consideravelmente maior em porte ao comparar com a Usiminas.

Outro aspecto analisado foram os investimentos em capacidade de produção. Observou-se que tanto a Gerdau como a Usiminas realizaram investimentos em imobilizado no período analisado, com foco em manutenção e atualização tecnológica das unidades industriais, porém, houve uma retração dos valores investidos no decorrer dos anos, e uma das razões para a Gerdau é que a empresa está passando por um processo de desinvestimento em imobilizado, tendo como estratégia focar em seus ativos de maior rentabilidade.

Sobre a participação no mercado, ambas as empresas se declaram líderes em alguns segmentos do mercado, a Usiminas é líder do mercado nacional de aços planos e um dos maiores complexos siderúrgicos da América Latina, e a Gerdau é a maior empresa brasileira produtora de aço e uma das principais fornecedoras de aços longos nas Américas e de aços especiais no mundo.

4.3 Utilização da Capacidade

Em relação à utilização da capacidade, usando como *proxy* o volume de produção (RA) e a receita líquida (DR), observa-se uma retração em ambos os indicadores no período analisado, motivados pela redução na demanda de aço no mercado doméstico, e também pelo cenário mundial vivenciado pela indústria com excesso de capacidade instalada e crescente competição (FR, 2017; RA, 2017; RI, 2017). A despesa com pessoal foi reduzida ao longo do período nas duas organizações devido à diminuição no número de funcionários. O nível de ociosidade da Usiminas pode ser verificado através da despesa com equipamentos parados, evidenciados na NE e DR, em que ocorreu um aumento significativo, e o da Gerdau pode ser verificado através da comparação entre a sua capacidade instalada de produção e a média de produção do período.

Além disso, a Gerdau não publica muitas informações relacionada à sua estrutura de custos, já a Usiminas divulga anualmente em seus relatórios informações avulsas como a proporção de custo com a matéria-prima, gastos fixos com mão de obra, energia elétrica e utilidades, que analisadas em conjunto é possível verificar uma estrutura de custos básica.

4.4 Escopo

Para identificar se há economias de escopo, verificou-se a partir da análise dos relatórios que a Usiminas expõe melhor o processo produtivo da empresa, citando com mais detalhe os materiais e instalações utilizados, e os subprodutos gerados. As duas organizações atendem uma lista diversificada de segmentos do mercado, possuindo assim, uma grande diversidade de produtos.

Tanto a Usiminas como a Gerdau mencionam a busca pela inovação e consequentemente por novos produtos que são desenvolvidos para atender as necessidades do mercado, e também pela fabricação de produtos de alto valor agregado e elevada tecnologia, os quais geram maiores margens de retorno. Além disso, elas relatam e dão ênfase à gestão de resíduos, transformam milhões de toneladas de sucata ferrosa anualmente em novos produtos

de aço, e são implementados projetos e ações para transformar os resíduos em insumos nos processos ou para comercialização.

Não foram encontradas informações específicas a respeito das decisões de terceirização de atividades, principalmente relacionadas ao processo de produção, contudo a Usiminas divulga que a distribuição de produtos é feita em sua maior parte por transportadoras terceirizadas e a Gerdau informa que em uma de suas operações de negócio, minimiza atrasos entregando seus produtos por meio de empresas terceirizadas.

4.5 Experiência

A Usiminas publica um número maior e mais detalhado de informações referentes a esse tópico, expondo tanto a quantidade de horas de treinamento/capacitação, quanto o montante investido em todos os períodos analisados. A Gerdau evidencia em seus relatórios o valor em gastos com treinamentos apenas no período de 2015. A taxa de rotatividade máxima de funcionários da Usiminas é de 0,4% e em seus relatórios é identificada e detalhada a taxa por gênero, faixa etária e região para uma análise mais aprofundada, enquanto a da Gerdau traz apenas o valor absoluto, que consiste em 11,29%.

Nenhuma das duas empresas divulgam informações sobre os possíveis efeitos causados pela experiência de um funcionário ou em um determinado processo, porém, de maneira geral, a experiência influencia na eficiência e produtividade, como citado na descrição do perfil da Usiminas: “Na base de tudo, uma equipe capacitada, que conjuga experiência e desenvolvimento na busca por eficiência e produtividade” (RS, 2017, grifo nosso)

As duas organizações possuem programas de melhoria contínua em prol do aumento da eficiência, produtividade e maior simplicidade das operações. O programa de maior destaque e evidência da Gerdau é o de formação de lideranças (RI, 2015,2016 e 2017). Conforme Porter (2004), o tempo de atuação da empresa no mercado ou em determinado produto é uma forma de medir a experiência da empresa, e a partir dessa métrica é possível inferir que ambas as organizações possuem experiência no mercado em que atuam, já que a Usiminas possui 53 anos de atuação no mercado e a Gerdau 117 anos de história.

4.6 Comprometimento

Como citado no tópico anterior, as duas empresas dispõem de programas de melhoria contínua que além de aumentar a eficiência e produtividade, envolve a motivação e consequentemente o comprometimento de seus funcionários (COSTA, 2011). Ambas as empresas analisadas também possuem uma série de iniciativas voltadas a gestão de pessoas compreendendo diversos programas e planos de benefícios a empregados como assistência médica, participação nos lucros, bônus, pagamento com base em ações, planos de pensão e aposentadoria e outros. Além disso, todos os anos nos períodos analisados foram divulgados os valores gastos com salários, encargos e benefícios.

Com relação à gestão de competências, na Gerdau cada órgão e comitê da organização possui a sua competência definida e mencionada na descrição da estrutura administrativa, e há evidências de avaliação de desempenho na organização. Já Usiminas deixa mais explícito que o processo de avaliação é baseado em metas e competências a fim de conhecer de forma mais assertiva cada colaborador e criar planos de desenvolvimento e treinamento alinhados às suas necessidades.

Outro aspecto importante para analisar o comprometimento são as condições dadas aos funcionários para a realização do trabalho, e é possível notar a preocupação da Gerdau e da Usiminas com a saúde e segurança do trabalho de seus colaboradores a partir de altos investimentos e baixos índices de acidentes de trabalho.

4.7 Tecnologia

A indústria siderúrgica mundial é altamente competitiva com relação aos avanços tecnológicos que permitem a redução dos custos de produção. A tecnologia na Usiminas se concentra mais na área de pesquisa que é voltada aos conhecimentos científicos e tecnológicos a serem utilizados em desenvolvimento de novos produtos, melhoria de processos industriais, preservação do meio ambiente, identificação e avaliação de novos negócios, dentre outros. Há também projetos e investimentos em immobilizados compreendendo máquinas, equipamentos e instalações para melhorias e atualização tecnológica. Porém, comparada a Gerdau, a Usiminas não divulga com tantos detalhes seus investimentos em tecnologia e inovação.

Com relação aos avanços tecnológicos, a Gerdau posiciona-se como pioneira no setor de aço mundial em inovação digital, e, com isso, trouxe para as atividades industriais uma série de novas tecnologias para aumentar sua eficiência e reduzir custos, buscando o aumento da rentabilidade de suas operações. Os relatórios analisados da Gerdau informam uma série de ações que estimulam a inclusão de tecnologias digitais no chão de fábrica gerando iniciativas inéditas no setor, como a utilização de *drones* para realizar a vigilância e para atualização do inventário de sucata, e o uso de *smartphones* no processo de classificação de sucata. A empresa divulga ainda os resultados positivos relacionados à redução de despesas e tempo dispendido em cada projeto.

4.8 Diversidade e projetos de Produtos e Serviços

Kotler (2000) argumenta que as linhas de produtos tendem a se expandir com o tempo, e que empresas com alta participação de mercado e rápido crescimento optarão por linhas de produtos mais extensas. Este cenário é vivenciado por ambas as organizações, já que tanto a Gerdau quanto a Usiminas atendem vários setores da economia, possuindo assim um número vasto de produtos em seu portfólio. Muitos produtos da Usiminas são fabricados e desenvolvidos de acordo com as necessidades dos clientes para facilitar sua utilização. A Gerdau também produz itens de aços especiais com certo grau de personalização na fabricação.

Destaca-se ainda que cada uma delas têm a sua especialidade, tornando-as líderes de mercado com relação a esse produto. No caso da Gerdau, em seus relatórios menciona-se ser líder em aços longos, e a Usiminas se destaca no fornecimento de aços planos. Quanto à velocidade de crescimento, a Usiminas divulga em seu FR e RS uma linha do tempo com um breve histórico da companhia.

No que diz respeito ao investimento na força de vendas, a Gerdau não menciona claramente os motivos que levaram a diminuição da despesa (Quadro 4), entretanto, aponta que tal redução é reflexo dos esforços de racionalização em todas as operações de negócio e ao resultado positivo no desempenho devido ao investimento em inovação ao longo do ano de 2017, podendo se caracterizar como um desinvestimento na força de vendas. Nota-se também que houve oscilação nas despesas com vendas da Usiminas (Quadro 4), no entanto isso não está relacionado ao investimento com a força de vendas, e sim com a variação na provisão de devedores duvidosos e despesas de distribuição.

Quadro 3: Despesa com vendas das empresas Gerdau e Usiminas

	Gerdau	Usiminas
Ano	Despesa c/ Vendas	Despesa c/ Vendas
2015	R\$ 785.002 milhões	R\$ 258.141 milhões
2016	R\$ 710.766 milhões	R\$ 272.731 milhões
2017	R\$ 524.965 milhões	R\$ 250.950 milhões

Fonte: elaborado pelos autores com base nas demonstrações contábeis da Gerdau e Usiminas

Quanto à facilidade na fabricação e entrega do produto, a Gerdau possui como estratégia melhorar continuamente sua performance para o recebimento de insumos e entrega de produtos aos clientes. A Usiminas também coloca como uma das vantagens competitivas “Unidades de produção, distribuição e ampla rede logística estrategicamente localizada para atender com eficiência aos clientes dos diferentes polos industriais do Brasil” (RS, 2017).

Menciona-se nos relatórios da Gerdau que de 15% a 20% da produção é distribuída através do canal de distribuição da própria Companhia realizadas por equipes próprias de vendas e representantes autorizados comissionados, contendo 89 pontos de venda em todo o Brasil. Outro importante canal de distribuição é a rede de independentes. Já a Usiminas possui uma estrutura logística composta por 13 centros de distribuição, 8 depósitos de clientes e 2 portos. Contudo, existem diferentes características no processo de distribuição para cada tipo de segmento a fim de oferecer produtos customizados, e atender a essas exigências pode levar a um custo maior para a organização.

Não são divulgadas informações relacionadas à supervisão, planejamento e outras atividades de suporte ao processo de produção, custos diversos relacionados ao produto e ao processo e a rentabilidade por linha de produtos.

4.9 Diversidade de clientes e fornecedores e relações na Cadeia de Valor

As duas organizações apresentam informações a respeito do ambiente vivenciado e de suas políticas em relação aos seus fornecedores, apesar da Usiminas apresentar informações mais detalhadas. A Usiminas tem como prática priorizar contratação de fornecedores locais, contudo, há diferentes tipos de relacionamentos e contratos com fornecedores para cada tipo de material ou insumo (FR e RS). Além disso, a Usiminas busca desenvolver relacionamentos duradouros com seus fornecedores, porém, a empresa também pesquisa continuamente novos agentes no mercado para manter a concorrência sadia e aproveitar as oportunidades.

A Gerdau faz apontamentos mais genéricos evidenciando que não depende de nenhum fornecedor específico e que sempre desenvolve ações para aumentar a eficiência e a produtividade de seus fornecedores. A empresa também informa que busca uma cadeia de fornecedores cada vez mais eficiente com um relacionamento próximo e duradouro.

Quanto à diversidade de clientes, as empresas informam que não houveram clientes que foram responsáveis por mais de 10% da receita líquida total nos períodos analisados, assim o nível de concentração de clientes é baixo. A Gerdau vende seus produtos a uma lista diversificada de clientes, entretanto a Usiminas apresenta uma concentração por demanda de aço em determinados setores industriais como o segmento automotivo no mercado interno que representa aproximadamente 30% das suas vendas.

Não há nada divulgado especificamente sobre a representatividade do produto nos custos dos clientes. Porém, relacionando os segmentos dos principais clientes e os produtos industrializados pelas Companhias, é possível inferir que estes são “matérias-primas básicas” para as empresas compradoras e, portanto, há representatividade do produto em seus custos. Isso, e a concentração de mercado do segmento automotivo aumentam o poder de negociação dos clientes (KOTLER, 2000).

4.10 Diversidade de Máquinas e Equipamentos

É possível encontrar informações de ambas as empresas a partir da análise do BP, DFC e NE, identificando-se o valor contábil e a demonstração das movimentações das contas contábeis referentes a este tópico.

Ambas as empresas realizaram investimentos em imobilizado no exercício de 2015, e reduziram nos anos posteriores. Os investimentos da Gerdau dizem respeito, em sua maioria, a manutenção, expansão de capacidade e atualização tecnológica das unidades industriais. Embora a empresa tenha realizado investimento em seu imobilizado, o valor vem reduzindo em

função da política de desinvestimento. De modo bem parecido, na Usiminas a maior parte desses investimentos estão relacionados a manutenções e melhorias das máquinas e equipamentos da organização, cujos valores estão detalhados nas NE.

4.11 Qualidade

Tanto a Gerdau quanto a Usiminas deixam explícita a preocupação com a qualidade de produtos, processos e serviços prestados aos seus clientes e possuem programas de gestão da qualidade. Além disso, a Gerdau possui como política que todos os seus colaboradores devem se comprometer a buscar a melhoria contínua em relação à satisfação dos clientes. No que diz respeito aos custos de qualidade, apesar de não os mensurar, a Gerdau evidencia em seus relatórios que os esforços devem ser orientados a ações de prevenção. Já a Usiminas não divulgou nada a respeito de custos da qualidade no período analisado.

Embora as empresas não informem exatamente a quantidade de fornecedores que possuem, é possível perceber a preocupação da organização com sua cadeia de suprimentos e com a qualidade dos produtos adquiridos através da política de avaliação de fornecedores que contém critérios de qualidade (Usiminas), além de programas e projetos relacionados à qualidade desenvolvidos junto aos fornecedores (Gerdau).

Constata-se a partir dessa análise a presença de informações sobre este determinante de custos nas duas organizações, sendo possível observá-lo tanto a partir da perspectiva do produto em si, que de maneira geral foca na percepção que o cliente tem em relação ao produto e suas funcionalidades, quanto da gestão da qualidade total que está voltado a responsabilização pela qualidade em todas as etapas dos processos que compõem a organização e sua cadeia de valor (COSTA, 2011; KOTLER, 2000; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

4.12 Arranjo Físico

Analisando inicialmente os produtos, encontram-se informações a respeito de suas especificações, características e dimensões tanto em fontes públicas da Usiminas quanto nos da Gerdau, entretanto, esta divulga informações no seu site institucional, enquanto aquela o faz no FR.

No que concerne à adequação às normas de segurança do trabalho, constata-se que ambas as empresas investem em iniciativas para melhorar as condições de trabalho e diminuir o número de acidentes. Em decorrência de suas práticas, a Gerdau recebeu prêmios em reconhecimento ao desenvolvimento de líderes em segurança. A Usiminas promove diversos programas e campanhas de conscientização sobre segurança no trabalho e os funcionários participam de treinamentos e cursos referente às normas regulamentadoras (FR).

Com relação à taxa de frequência de acidentes de trabalho, a Usiminas atingiu em 2015 o índice de 0,67 acidente por 1 milhão de horas trabalhadas, e em 2017 esse índice reduziu para 0,44, não havendo óbitos no período analisado. Ao longo do período analisado a Gerdau continuou reduzindo sua taxa de frequência de acidentes por milhão de horas trabalhadas e atingiu a marca de 0,98.

4.13 Estrutura de Capitais

Houve uma oscilação na proporção do patrimônio líquido sobre o ativo da Gerdau, de 45,61% em 2015 para 44,43% em 2016 e subindo novamente para 47,50% em 2017. Nesse último ano, a Gerdau priorizou a geração de caixa livre positiva por meio da redução de CAPEX, redução de custos e despesas, gestão do capital de giro e controle da alavancagem financeira. Já na Usiminas, o valor dessa proporção foi aumentando no decorrer do tempo, sendo 54,02% em 2015, 57,86% em 2016 e 58,43% em 2017. Isso pode estar relacionado com o plano estratégico da companhia em focar na geração de caixa operacional, na administração

estrita do capital de giro e investimentos de capital, prevendo, dentre outras ações, propostas de aumento de capital.

Tanto a Gerdau quanto a Usiminas divulgam e detalham através das notas explicativas o valor dos financiamentos e as taxas de juros referentes a cada modalidade de crédito. Como políticas de empréstimos e financiamentos, a Usiminas procura diversificar as suas fontes de captação e contratar financiamentos de longo prazo.

A partir das informações divulgadas tem-se a possibilidade de calcular os índices referentes a estrutura de capital da empresa e estabelecer comparações com os concorrentes do setor. Entretanto, tal análise não pode inferir com exatidão e clareza se a estrutura de capital das organizações é satisfatória ou não, tendo a necessidade para tal análise a inclusão de fatores qualitativos como conservadorismo do ativo, viabilidade de longo prazo, atitudes do fornecedor de fundos, etc. (COSTA, 2011; SOUZA e ROCHA, 2009).

4.14 Tempestividade

A Usiminas possui 53 anos de atuação no mercado e a Gerdau 117 anos de história. Porém, não foram encontradas informações que abordassem o tempo de atuação ou o ano de lançamento de produtos específico. Também não foram encontradas informações a respeito do tempo de permanência dos colaboradores em ambas as empresas.

Com relação às marcas, patentes, etc., a Gerdau não possui dependência de nenhum dos itens, já a Usiminas possui dependência de patentes que envolvem tecnologia de produtos, parcerias com instituições de pesquisas e universidades, marcas de propriedade da Companhia e direitos minerários, porém não são explícitos os custos do seu estabelecimento e manutenção.

Como já mencionado no tópico de tecnologia, a Gerdau e a Usiminas investiram ao longo dos últimos períodos em tecnologia com o objetivo de aumentar a produtividade e diminuir os custos e despesas. Porter (2004) afirma que empresas que estão há mais tempo no mercado podem ter um custo maior no desenvolvimento de novas tecnologias que podem ser monitoradas e copiadas pelos seus concorrentes a um custo inferior, sofrendo assim uma desvantagem. Diante disso, analisando um prazo maior, será possível verificar se os custos com a tecnologia estão relacionados com o tempo de atuação da empresa, e se isto consiste em um determinante dos custos das organizações desse setor.

4.15 Localização

A Gerdau divulga no FR que suas unidades estão estrategicamente distribuídas em diversas regiões geográficas. A empresa acredita que a proximidade de suas usinas, fontes de matérias-primas e mercados consumidores importantes proporciona-lhe uma vantagem competitiva na prestação de serviços a seus clientes e na obtenção custos competitivos. As usinas siderúrgicas da Usiminas se encontram próximas de seus maiores parceiros de negócios (SI, 2014). Além disso, uma delas fica perto de fontes de minério de ferro e matéria-prima utilizada em seus produtos, proporcionando maior agilidade e menor custo com logística, além de reduzir riscos (SI, 2014). Em ambas as organizações se encontram informações a respeito do posicionamento geográfico da organização em função de seus clientes e fornecedores e da decorrência dos custos com logísticas.

Ainda com relação à localização, a Gerdau também divulga que um dos fatores que podem influenciar de forma negativa tanto operacional quanto financeiramente e em seus custos, são as políticas tributárias locais e internacionais.

4.16 Fatores institucionais

Em função de suas operações e atividades, tanto a Gerdau quanto a Usiminas operam com uma série de regulamentações ambientais. As unidades industriais devem cumprir diversas

leis e regulamentos federais, estaduais e municipais em relação ao meio ambiente e à operação das usinas em todos os países que opera.

A Gerdau não faz menção a benefícios e incentivos governamentais, entretanto utiliza-se de um incentivo fiscal da legislação societária brasileira, no qual a parcela do lucro líquido decorrente de doações e subvenções governamentais para investimentos pode ser excluída da base de cálculo dos dividendos. Já a Usiminas, no FR de 2015 e RS de 2017, relata a utilização de recursos provenientes de incentivos fiscais para a promoção de investimentos nas áreas de educação, cultura, saúde, esportes, integração social e meio ambiente, contudo, a Companhia não recebe recursos oficiais para o investimento em suas atividades operacionais.

A Gerdau não apresenta muitas informações referente ao seu relacionamento com sindicatos, porém informa que este é pautado pela transparência, visando a sustentabilidade do negócio. A Usiminas afirma ter uma relação pautada sempre pela transparência, respeito à liberdade associativa, ética e diálogos constantes, sendo mantidas reuniões habituais para tratar questões e solucioná-las da melhor forma.

Considerações Finais

Para atender ao objetivo de identificar apenas por meio de fontes públicas a presença de informações relacionadas aos determinantes de custos de empresas de siderurgia brasileiras, foi realizado uma análise em sites institucionais e demonstrações contábeis e financeiras das empresas Gerdau S.A. e Usiminas. Como resultado, conclui-se que as empresas de siderurgia divulgam bastante informações que analisadas em conjunto, permite inferir sobre todos os determinantes de custos selecionados para análise das organizações e do setor estudado. Destaca-se ainda que alguns determinantes como tecnologia, experiência, comprometimento, qualidade e localização são dados mais ênfase por ambas as empresas. Além disso, devido às suas atividades, fatores institucionais envolvendo normas e regulamentações fiscais podem influenciar significativamente seus custos comparando com os concorrentes externos.

Não é possível analisar com precisão os determinantes que envolvem capacidade de produção, como escala e capacidade utilizada devido ao cenário em que se encontra o setor siderúrgico no período estudado, o qual apresenta desaceleração no setor industrial mundial e um recuo no consumo de aço no mercado interno, gerando excesso de capacidade e oferta de produtos. Assim, por mais que a empresa seja de maior porte ou tenha maior capacidade instalada, há indícios de ociosidade, sendo difícil de verificar se há ou não economias de escala.

Este estudo contribui com a teoria trazendo evidências empíricas sobre análise de concorrentes diante da lacuna que se tem relacionada a dificuldade de obtenção de informações dos mesmos, e contribui também de forma prática aos gestores e profissionais da Inteligência Competitiva do setor estudado, apresentando evidências de que é possível encontrar informações relevantes em fontes como as demonstrações contábeis e financeiras de empresas de siderurgia para a avaliação de seus concorrentes.

Como principal limitação deste estudo destaca-se a generalização de resultados por se restringir apenas ao setor de siderurgia. Além disso, admite-se que apesar de trazer informações relevantes por si só, a análise de concorrentes pode ser mais aprofundada com a análise de outras fontes primária. Por isso, para pesquisas futuras, sugere-se que sejam realizados estudos de caso em empresas de siderurgia, de forma mais profunda envolvendo entrevistas, e estimativas mais precisas de custos. Outra sugestão é realizar uma pesquisa semelhante em outros segmentos ou em outras empresas do mesmo setor para fins de comparação.

REFERÊNCIAS

BANKER, R. D.; JOHNSTON, H. H. Cost and profit driver research. In: **Handbook of Management Accounting Research**. Oxford: Elsevier, 2007. v. 2p. 531–556.

BARTZ, D.; STAUDT, T.; SOUZA, M. A. Gestão estratégica de custos: uso da engenharia reversa na análise dos custos de concorrentes. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 3, p. 167-175, 2005.

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

BRITO, Giovani Antonio Silva; CORRAR, Luiz J.; BATISTELLA, Flávio Donizete. Fatores determinantes da estrutura de capital das maiores empresas que atuam no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças-USP**, v. 18, n. 43, p. 9-19, 2007.

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

B3 – BOLSA, BRASIL e BALCÃO. Empresas listada: setor de atuação Siderurgia. Disponível em: <http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm>. Acesso em: 05 dez. 2018.

CARAFFINI, J. P. T. S.; BEHR, A. Análise dos determinantes de custos, demonstrações financeiras e posição entre concorrentes do setor bancário. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 25, 2018, Vitória. **Anais...** Espírito Santo: CBC, 2018.

CARNEIRO, D. M. **Determinantes de custos**: uma proposta de sistematização. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

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

CASELLA, B. **Análise dos custos dos concorrentes**: um estudo exploratório no setor de celulose e papel. 2008. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CATÂNIO, A. R. **A influência da estratégia nos determinantes de custos e no desempenho**: um estudo no APL moveleiro de Arapongas/PR sob a perspectiva da teoria da contingência. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2017.

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

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

COSTA, S. A.; CARNEIRO, D. M. **Determinantes de custos**: uma proposta de taxonomia e agrupamento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 21; 2014. **Anais...**Natal: 2014

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Coleção Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GARSOMBKE, D. J. International competitor analysis. **Planning Review**, v. 17, n. 3, p. 42-47, 1989.

- HANSEN, D.R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- HEINEN, C.; HOFFJAN, A. The strategic relevance of competitor cost assessment – An empirical study regarding competitor accounting. **Jamar**, v. 3, n. 1, 2005, p. 17-34.
- HITT, M. A.; IRELAND D.; HOSKISSON R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- INSTITUTO AÇO BRASIL. Indicadores de mercado: estatísticas de desempenho. 2018. Disponível em: <<http://www.acobrasil.org.br/site2015/estatisticas.asp>>. Acesso em: 26 jan. 2019.
- KOTLER, P. **Administração e Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAUSCHNER, M. A.; BEUREN, I. M. Gestão Estratégica de Custos. **Contabilidade Vista & Revista Belo Horizonte**, v. 15, n. 2, p. 53-84, 2004.
- LORD, Beverley R. Strategic management accounting: the emperor's new clothes? **Management accounting research**, v. 7, n. 3, p. 347-366, 1996.
- MILANI FILHO, M. A. F.; OYADOMARI, J. C. **Informações relevantes na análise dos concorrentes: um estudo comparativo entre as empresas Sadia S.A. e Perdigão S.A. EAC 5736 – Gestão Estratégica de Custos**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- MOON, P.; BATES, K. Core analysis in strategic performance appraisal. **Management Accounting Research**, v. 4, p. 139-152, 1993.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência**. Traduzido por Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SANTOS, R. P.; ROCHA, W. Contabilidade focada nos concorrentes: um estudo exploratório no setor de agronegócios. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 6, n. 1, p. 18-38, jan/jun 2011.
- SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SOUZA, F. F.; BORGERT, A.; GASPARETTO, V. Análise de concorrentes: oportunidades baseadas em pesquisas em contabilidade. **Revista Capital Científico**, v. 14, n. 4, 2016.
- SOUZA, B. C.; ROCHA, W. **Gestão de custos interorganizacionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SLAVOV, T. N. B.; TAKAHASHI, M. Além do direcionamento de custos: a visão dos Determinantes de Custos - cost drivers - na gestão estratégica de custos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 18, 2010. **Anais...** Belo Horizonte, 2010.