

# Análise de Custos dos Concorrentes

---

## Disciplina Gestão Estratégica de Custos

---

Marcelo Chaves de Jesus

04/11/2021



**PPG Agronegócios**



# Sistemas de Inteligência Competitiva

## Uma definição:

**Processo que envolve a coleta, análise e validação de informações sobre concorrentes, clientes, fornecedores, e alianças estratégicas. Essas informações também podem incluir eventos econômicos, reguladores e políticos que tenham impacto potencial sobre os negócios da empresa.**

(Tyson, 1997)



# Sistemas de Inteligência Competitiva

## Hierarquia do Conhecimento



(Ackoff, 1988)

## Informação, Conhecimento, Compreensão e Inteligência

- **Informações envelhecem rápido**
- **Conhecimento requer diagnóstico e previsão**
- **Inteligência é permanente**

**Empresas inteligentes precisam de profissionais do conhecimento.**

(Dortier, 2005)



# Sistemas de Inteligência Competitiva



**Ana Valéria Medeiros  
Wanderley, D.Sc.**

Marketing Intelligence,  
Strategic Planning and  
Product Positioning  
Specialist

## Avaliação das fontes identificadas

### SELEÇÃO DE FONTES DE INFORMAÇÃO PARA UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS

Fontes	Base de dados on-line	Especialistas	Painel de Especialistas	Análise de Patentes (Tendências)	Internet	Clientes	Sistemas Internos do Segen e Petrobrás	Concorrentes
Indicador								
Facilidade								
Custo de acesso								
Disponibilidade								
Quantidade de informação								
Qualidade de Informação								
Valor da informação								
Escopo								
Facilidade de processamento								
Tempo de resposta								
Adequação da informação à tomada de decisão								

Legenda:

Boa Suficiente Fraca

Nota: baseado em modelo proposto por Battelle (EUA)

Adaptado de Stollenwerk, 1997.

# Análise dos Custos dos Concorrentes

## Objetivos

**construir uma base de dados sobre os concorrentes  
significativos a ser constantemente atualizada a fim de  
identificar potenciais vantagens competitivas sustentáveis.**

(Ward *et al.* 1992)



# Análise dos Custos dos Concorrentes

## Dados públicos:

Press (1990); Porter (1985); Abell e Hammond in Mintzberg e Quinn (1996); Shank e Govindarajan (1997); Catelli (1999); Chiavenato (1999, 2006); Eitman et al. (2000); Maximiano (2000); Kotler (2000); Young e O'byrne (2001); Besanko et al. (2004); Pindyck e Rubinfeld (2005); Garvin (1987) apud Bowersox et al. (2006); Mansfield e Yore (2006); Paranhos Filho (2007); Souza e Rocha (2009).

Fonte	Sigla
Balanco Patrimonial	BP
Demonstração do Resultado do Exercício	DRE
Notas Explicativas	NE
Demonstração dos Fluxos de Caixa	DFC
Demonstração do Valor Adicionado	DVA
Relatório da Administração	RA
Formulário de Referência	FR
Balanco Social	BS
Sites Institucionais	SI
Bases de Dados	BD
Mídia	MI

# Análise dos Custos dos Concorrentes

## Modelo de gestão:

Item	Fonde de dados
Existência de planejamento estratégico e operacional	RA, FR, BS, SI, MI, BD
Nível de detalhe dos controles	BP, DRE, NE, RA, FR, BS
Grau de rigor no cumprimento de orçamento	FR
Grau de autonomia dos gestores	FR, BS
CrITÉrios de avaliação de desempenho utilizados	FR, BS, SI
Cultura da empresa	DFC, DVA, RA, BS, SI, MI, BD
Estilos de liderança ou filosofia gerencial dos principais gestores	BP, DRE, NE, DFC, DVA, BS



# Análise dos Custos dos Concorrentes

## Escala:

Item	Fonde de dados
Indícios sobre o tamanho da empresa	BP, DRE, NE, DFC, DVA, FR, BS, SI, MI
Investimentos em capacidade de produção	BP, DRE, NE, RA, FR, BS, SI
Participação de mercado	RA, BS, SI, BD

## Utilização da capacidade:

Item	Fonde de dados
Volume efetivo de produção	BP, DRE, NE
Nível de ociosidade	FR
Estrutura de custos	NA

# Análise dos Custos dos Concorrentes

## Escopo:

Item	Fonde de dados
Instalações e matérias-primas utilizadas para mais de um produto	RA, FR, SI, MI
Subprodutos gerados durante o processo de produção	BP, DRE, NE, FR
Linha de produtos da empresa	BP, DRE, NE, RA, FR, BS, SI, MI
Benefícios obtidos na aquisição de matérias primas	FR
Decisões de terceirização relacionadas ao processo de produção	FR, BD

# Análise dos Custos dos Concorrentes

## Experiência:

Item	Fonde de dados
Investimentos realizados em treinamento	BP, DRE, NE, RA, BS, SI
Rotatividade da mão de obra	FR, BS
Efeitos causados pela experiência dos funcionários ou em determinado processo	FR, SI
Existência de programas de melhoria contínua	BP, DRE, NE
Tempo de atuação da empresa no mercado ou em determinado produto	RA, FR, SI
Causas de melhorias no processo de produção	BP, DRE, NE, RA, BS, SI

(Costa e Rocha, 2012)

# Estudo Aplicado

## Biosev S.A., Cosan S.A. e São Martinho S.A. (2007-2014)

Análise de regressão

Variáveis	Global		Biosev		Cosan S/A		São Martinho	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
(Constante)		0,0020		0,2130		0,899		0,086
IMOB	<b>0,732</b>	0,0000	0,473	0,3300	0,038	0,382	<b>0,644</b>	0,000
PARTCAPTERC	<b>7.405.356,64</b>	0,0170	-6.103.319,33	0,1800	97967,2	0,894	41.298.127,57	0,112
CAPTERCSPL	<b>-579678,653</b>	0,0330	219.712,74	0,2690	85220,7	0,554	- 3.972.713,29	0,186
R2 ajustados	0,629		0,272		0,501		0,613	

Nota: valores em negrito são significativos

(Baiochi et al, 2015)

# Referências

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

CASELLA, B. M. B. X. **Análise de custos de concorrentes**: estudo exploratório no setor de celulose e papel. 2008. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. doi:10.11606/D.12.2008.tde-23102008-124826. Acesso em: 2021-11-04.

CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, S. A. da; ROCHA, Welington. Determinantes de custos de concorrentes: identificação a partir de informações públicas. **Anais...** XIX Congresso Brasileiro de Custos – Bento Gonçalves, RS, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DORTIER, J. F. *Les professionnels de l'intelligence: portrait de groupe*, **Les travailleurs du savoir, Sciences Humaines**. 2005, n° 157, pp. 28 - 33.

EITMAN, D. et al. **Administração financeira internacional**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GARVIN, D. **Competing on the eight dimensions of quality**. Harvard Business Review. Nov./Dec. 1987 *apud* BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

# Referências

MANSFIELD, E.; YORE, G. **Microeconomia:** teoria e aplicações.

Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, A. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **The strategy process:** concepts, contexts, cases. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

PARANHOS FILHO, M. **Gestão da Produção Industrial.** Curitiba: Ibpex, 2007.

PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. **Microeconomia.** 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

PORTER, M. **Competitive advantage:** creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.

PRESS, G. *Assessing Competitors' Business Philosophies.* **Long Range Planning.** V. 23, n. 5, 1990.

SOUZA, B.; ROCHA, W. **Gestão de Custos Interorganizacionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

SHANK, J.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos:** como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para crescer em mercados crescentemente competitivos. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997

TYSON, K.W.M. **Competition on 21th Century.** St Lucie Press, EUA, 1997.

WANDERLEY, A. V. M. Um instrumento de macropolítica de informação. Concepção de um sistema de inteligência de negócios para gestão de investimentos de engenharia. **Ciência da Informação**, v. 28, p. 190–199, 1999.

WARD, K. et al. *Accounting for Competition.* **Management Accounting.** Vol. 70, n. 2, 1992.

YOUNG, S.; O'BYRNE, S. **EVA e Gestão baseada em valor:** guia prático para implementação. São Paulo: Bookman, 2001.

# Obrigado!

Link para baixar a apresentação

