UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ANÁLISE DE CUSTOS DE CONCORRENTES: UM ESTUDO DOS
DETERMINANTES DE CUSTOS NO SETOR DE ELETROELETRÔNICOS**

Simone Alves da Costa

Orientador: Prof. Dr. Welington Rocha

São Paulo

2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Edgard Bruno Cornachione Junior
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Luis Eduardo Afonso
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

SIMONE ALVES DA COSTA

**ANÁLISE DE CUSTOS DE CONCORRENTES: UM ESTUDO DOS
DETERMINANTES DE CUSTOS NO SETOR DE ELETROELETRÔNICOS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Welington Rocha

São Paulo

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Costa, Simone Alves da

Análise de custos de concorrentes: um estudo dos determinantes de custos no setor de eletroeletrônicos / Simone Alves da Costa. -- São Paulo, 2011.

xxx p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2011.

Orientador: Welington Rocha.

1. Contabilidade de custo 2. Contabilidade estratégica 3. Competição econômica 4. Inteligência competitiva I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração Contabilidade. II. Título.

CDD – 657.42

Aos meus pais, irmã e esposo.

Agradeço a Deus pela vida, saúde e oportunidade de realizar.

Aos meus pais, Ana e Inaldo, pelo esforço, empenho e dedicação com que sempre me ensinaram bons valores e me mostraram o caminho da vida por meio da fé e da educação.

À minha irmã Vanessa pela amizade, sinceridade, colaboração e incentivo. Obrigada por me lembrar dos meus objetivos nos momentos em que eles pareciam tão distantes...

Ao meu esposo Vagner pelo apoio incondicional, paciência e compreensão em todos os momentos. Não tenho palavras para expressar o amor que tenho por você, obrigada por sonhar comigo os meus sonhos!

Aos meus amigos pela torcida e palavras de apoio, pois todos, à sua maneira, me ajudaram a prosseguir: Adriana, Bia, Dani Braith, Dani Roza, Livia, Marcelo e Rose.

Ao professor Welington Rocha pela paciência, incentivo, apoio, oportunidades e inúmeras contribuições. Obrigada por colaborar com seu tempo e experiência nessa ideia!

Aos professores Márcio Borinelli e Marco Milani pela participação nas bancas de qualificação e defesa. Suas críticas e sugestões auxiliaram muito para o desfecho desta pesquisa!

À Maria Tereza Bustamante (Maite) pela participação na banca de qualificação. Sua disponibilidade em participar e sugestões foram muito significativas, obrigada!

Aos representantes das empresas que participaram das entrevistas e tornaram possível a realização deste trabalho.

Aos professores e funcionários do Departamento de Contabilidade e Atuária, pois todos têm o seu papel para que esta realização se torne possível. Muito obrigada!

Ao professor João Domiraci Paccez pela oportunidade de acompanhar suas aulas e pelos inúmeros bons exemplos no caminho da docência.

Aos companheiros da turma de mestrado, especialmente àqueles cujo convívio tornou essa caminhada mais leve: Josué, Luciano, Patrícia, Rodrigo, Valdomiro e Vanessa. Obrigada pela amizade!

Aos colegas do doutorado que muitas vezes contribuíram com esclarecimentos, ideias e conversas inspiradoras: Kelly Marques, Kelly Rodrigues, Nálbia, Sheizi, Tatiana e Tiago.

Enfim, obrigado a todos que de alguma forma contribuíram para tornar possível a realização desta pesquisa!

As cascas vazias das cigarras presas aos troncos das árvores são um passado subterrâneo que teve de ser abandonado para que o ser voante nascesse. Esse é o caminho da educação...

Rubem Alves

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar os elementos caracterizadores dos fatores determinantes de custos nas empresas produtoras do setor de eletroeletrônicos no Brasil, utilizando-se exclusivamente informações disponíveis ao público. Além disso, procura-se sistematizar o conhecimento existente sobre determinantes de custos e sugerir o uso das informações públicas como alternativa de busca no processo de análise de custos de concorrentes. Para isso, foram analisadas as informações públicas elencadas de duas empresas do setor de eletroeletrônicos, Whirlpool e Samsung, seguindo um roteiro de elementos caracterizadores dos determinantes de custos conforme a abordagem bibliográfica consultada. Ademais, foram entrevistados profissionais de três empresas do setor, a fim de validar as práticas empreendidas em relação aos elementos caracterizadores dos determinantes de custos identificados. Como resultado tem-se que o roteiro sugerido proporciona análises não conclusivas, mas que indicam tendências, principalmente quando a coleção de dados é realizada visando o longo prazo, mostrando caminhos para a criação de estimativas ou, ainda, para que as informações sejam complementadas com outros mecanismos e fontes de informação. O estudo apresenta um procedimento pioneiro no sentido de ampliar o conhecimento sobre este campo de estudos, ainda incipiente na literatura. Sugere-se a replicação da pesquisa a um maior contingente de empresas, bem como a especificação de um único produto para análise ou a associação deste estudo ao nível de *disclosure* empreendido pelas empresas brasileiras, uma das características consideradas como diferencial para realização de tais análises.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify the characteristic elements of the cost drivers in producing companies from electronics segment in Brazil, using information available to the public. Moreover, attempts to systematize the existing knowledge on the cost drivers and suggests the use of public information as an alternative in the search process cost analysis of competitors. For such thing, we analyzed information from two public listed companies in the electronics segment, Whirlpool and Samsung, following a script of elements that characterizes the cost drivers as discussed in literature consulted. Furthermore, professionals of three different companies were interviewed in order to validate the practices undertaken in relation to the elements that characterize the cost drivers identified. The research shows that the guideline does not provide conclusive results, however it does show trends, especially when the data collection is carried out for the long term. As matter of fact the results can help us select the appropriate method for elaborating estimations or even, obtain conclusive result by complementing the data with other sources or methods of analysis. The study presents a cutting edge method, cutting edge because it increases the knowledge in this field which still has an incipient literature. Future investigations in this area could use this method with a larger number of companies, and focus on a single product; or a research about the relation between the level of disclosure undertaken by Brazilian companies, one of the features considered as a differential to perform such analysis.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	5
LISTA DE QUADROS	6
1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	7
1.1 Antecedentes	7
1.2 Situação Problema.....	8
1.3 Questão de Pesquisa	10
1.4 Objetivo	10
1.5 Delimitação do estudo	11
1.6 Justificativa e Contribuições	12
1.7 Estrutura	14
2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	15
2.1 Classificação da pesquisa	16
2.1.1 Classificação quanto aos objetivos da pesquisa	16
2.1.2 Classificação quanto à natureza do problema de pesquisa	18
2.1.3 Classificação quanto à natureza das variáveis pesquisadas	18
2.1.4 Classificação quanto às fontes e aos procedimentos de coleta de dados	19
2.1.5 Classificação quanto ao método de abordagem da pesquisa	20
2.1.6 Classificação quanto ao ambiente da pesquisa	21
2.2 Setor de Eletroeletrônicos	22
2.3 Coleta de dados	23
2.4 Pressupostos da Pesquisa	27
2.5 Limitações da Pesquisa	28
3 REFERENCIAL TEÓRICO	31
3.1 Estratégia.....	31
3.1.1 Estratégias Competitivas Genéricas.....	34
3.1.2 Tipos Estratégicos.....	35
3.1.3 Missão Estratégica	36
3.2 Contabilidade Gerencial Estratégica	37
3.3 Gestão Estratégica de Custos	43
3.4 Inteligência Competitiva	47
3.4.1 Sistemas de Inteligência Competitiva.....	48
3.4.2 Análise de Custos de Concorrentes	54
4 DETERMINANTES DE CUSTOS.....	63
4.1 Definição	63
4.1.1 Determinantes de custos	63
4.1.2 Direcionadores de custos	66
4.2 Trabalhos relacionados.....	67
4.3 Principais Determinantes de Custos	73
4.3.1 Modelo de gestão	74
4.3.2 Escala	77
4.3.3 Utilização da capacidade	80
4.3.4 Escopo.....	80
4.3.5 Experiência	82
4.3.6 Tecnologia	85
4.3.7 Diversidade	86
4.3.7.1 Produtos e serviços.....	87
4.3.7.2 Fornecedores	88

4.3.7.3	Clientes.....	90
4.3.7.4	Máquinas e equipamentos.....	91
4.3.8	Comprometimento	92
4.3.9	Qualidade	93
4.3.9.1	Qualidade do produto ou serviço	94
4.3.9.2	Gestão da qualidade total	94
4.3.10	Arranjo físico	96
4.3.11	Projeto do produto ou serviço	97
4.3.12	Relações na cadeia de valor	98
4.3.13	Estrutura de capitais.....	100
4.3.14	Tempestividade	101
4.3.15	Localização	102
4.3.16	Fatores institucionais	103
4.4	Classificação.....	104
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	107
5.1	Roteiro para Coleta de Dados.....	107
5.2	Etapas de validação empírica.....	115
5.2.1	Modelo de gestão	118
5.2.2	Escala	119
5.2.3	Utilização da capacidade	120
5.2.4	Escopo.....	120
5.2.5	Experiência	121
5.2.6	Tecnologia	122
5.2.7	Diversidade de produtos e serviços	123
5.2.8	Diversidade de fornecedores.....	123
5.2.9	Diversidade de clientes	124
5.2.10	Diversidade de máquinas e equipamentos	125
5.2.11	Comprometimento	125
5.2.12	Qualidade	126
5.2.13	Arranjo físico	126
5.2.14	Projeto do produto/serviço.....	127
5.2.15	Relação na cadeia de valor.....	127
5.2.16	Estrutura de capitais.....	128
5.2.17	Tempestividade	128
5.2.18	Localização	129
5.2.19	Fatores institucionais	129
5.2.20	Considerações gerais.....	130
5.3	Análise das informações públicas	130
5.3.1	Whirlpool	134
5.3.1.1	Modelo de gestão	134
5.3.1.2	Escala	136
5.3.1.3	Utilização da capacidade.....	138
5.3.1.4	Escopo.....	139
5.3.1.5	Experiência.....	141
5.3.1.6	Tecnologia.....	143
5.3.1.7	Diversidade de produtos e serviços.....	144
5.3.1.8	Diversidade de fornecedores	147
5.3.1.9	Diversidade de clientes	148
5.3.1.10	Diversidade de máquinas e equipamentos	149
5.3.1.11	Comprometimento	150

5.3.1.12	Qualidade	151
5.3.1.13	Arranjo físico	153
5.3.1.14	Projeto do produto/serviço	154
5.3.1.15	Relações na cadeia de valor	154
5.3.1.16	Estrutura de capitais	156
5.3.1.17	Tempestividade	157
5.3.1.18	Localização	158
5.3.1.19	Fatores institucionais.....	159
5.3.2	Samsung.....	160
5.3.2.1	Considerações sobre as fontes de coleta de dados	161
5.3.2.2	Considerações sobre os fatores determinantes de custos	163
5.4	Discussão.....	171
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	179
	REFERÊNCIAS	181
	APÊNDICE 1 – CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE FONTE DE INFORMAÇÃO	191
	APÊNDICE 2 – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	194
	APÊNDICE 3 – FORMULÁRIO INICIAL PARA ENTREVISTA	195

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC: *Activity Based Costing* (Custeio Baseado em Atividades)
ABINEE: Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica
ANAC: Agência Nacional de Aviação Civil
ANJ: Associação Nacional de Jornais
BD: Bases de Dados
BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BP: Balanço Patrimonial
BOVESPA: Bolsa de Valores de São Paulo
BS: Balanço Social
BSC: *Balanced Scorecard* (Indicadores Balanceados de Desempenho)
CADE: Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CGE: Contabilidade Gerencial Estratégica
CORE: *Context, Overview, Ratios, Evaluation* (Contexto, Visão Geral, Índices e Avaliação)
CVM: Comissão de Valores Mobiliários
DFC: Demonstração dos Fluxos de Caixa
DRE: Demonstração do Resultado
DVA: Demonstração do Valor Adicionado
ELETROS: Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos
FINEP: Financiadora de Estudos e Projetos
FR: Formulário de Referência
GEC: Gestão Estratégica de Custos
IBAMA: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IC: Inteligência Competitiva
IMA: *Institute of Management Accountants* (Instituto de Contadores Gerenciais)
INMETRO: Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
INPI: Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IPI: Imposto sobre Produtos Industrializados
ISO: *International Organization for Standardization* (Organização e Padronização Internacional)
MI: Mídia
NE: Notas Explicativas
OMPI: Organização Mundial da Propriedade Intelectual
PROCON: Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor
RA: Relatório da Administração
SEPLAN: Secretaria do Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico
SI: Sites Institucionais
SOx: *Lei Sarbanes Oxley*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas para desenvolvimento do método científico.....	15
Quadro 2 – Principais linhas de eletroeletrônicos.....	23
Quadro 3 – Tipos de missão estratégica.....	36
Quadro 4 – Fontes para obtenção de dados.....	52
Quadro 5 – Estágios CORE.....	57
Quadro 6 – Práticas de contabilidade com foco em concorrentes.....	58
Quadro 7 – Modelo de relatório para Análise de Custos de Concorrentes.....	59
Quadro 8 – Composição do custo indireto.....	71
Quadro 9 – Tipos de transações.....	71
Quadro 10 – Determinantes de custos e setores estudados.....	73
Quadro 11 – Estilos de liderança.....	75
Quadro 12 – Filosofias gerenciais.....	76
Quadro 13 – Perspectivas sobre qualidade.....	95
Quadro 14 – Níveis agregados de produto ou serviço.....	98
Quadro 15 – Classificação dos determinantes de custos.....	105
Quadro 16 – Elementos que caracterizam os determinantes de custos.....	108
Quadro 17 – Síntese dos achados sobre o modelo de gestão - Whirlpool.....	135
Quadro 18 – Síntese dos achados sobre a escala - Whirlpool.....	136
Quadro 19 – Síntese dos achados sobre a utilização da capacidade - Whirlpool.....	138
Quadro 20 – Síntese dos achados sobre o escopo - Whirlpool.....	140
Quadro 21 – Síntese dos achados sobre a experiência - Whirlpool.....	141
Quadro 22 – Síntese dos achados sobre a tecnologia - Whirlpool.....	143
Quadro 23 – Síntese dos achados sobre a diversidade de produtos e serviços - Whirlpool.....	145
Quadro 24 – Síntese dos achados sobre a diversidade de fornecedores - Whirlpool.....	147
Quadro 25 – Síntese dos achados sobre a diversidade de clientes - Whirlpool.....	148
Quadro 26 – Síntese dos achados sobre a diversidade de máquinas e equipamentos - Whirlpool.....	149
Quadro 27 – Síntese dos achados sobre o comprometimento - Whirlpool.....	150
Quadro 28 – Síntese dos achados sobre a qualidade - Whirlpool.....	152
Quadro 29 – Síntese dos achados sobre o arranjo físico - Whirlpool.....	153
Quadro 30 – Síntese dos achados sobre o projeto do produto/serviço - Whirlpool.....	154
Quadro 31 – Síntese dos achados sobre as relações na cadeia de valor - Whirlpool.....	155
Quadro 32 – Síntese dos achados sobre a estrutura de capitais - Whirlpool.....	156
Quadro 33 – Síntese dos achados sobre a tempestividade - Whirlpool.....	157
Quadro 34 – Síntese dos achados sobre a localização - Whirlpool.....	158
Quadro 35 – Síntese dos achados sobre os fatores institucionais - Whirlpool.....	160
Quadro 36 – Determinantes de custos <i>versus</i> elementos caracterizadores - Samsung.....	164
Quadro 37 – Resultados.....	172

1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Este capítulo tem por função delimitar o campo de estudo deste trabalho, bem como caracterizar adequadamente a situação problema que delinea a pesquisa e seus objetivos. Ainda, são apresentadas: a questão de pesquisa, a justificativa para o estudo e sua estrutura.

1.1 Antecedentes

A complexidade da vida em sociedade e as transformações dos valores sociais, ambas em contínuo crescimento, levaram ao reconhecimento de que as formas organizacionais históricas deixaram de ser adequadas para atender às necessidades da sociedade (ANSOFF, 1990, p. 20). Esta complexidade, no mundo dos negócios, pode ser vislumbrada: pelo gerenciamento de grandes corporações, com negócios cada vez mais diversificados; pelo acompanhamento de mudanças tecnológicas constantes; pela administração das relações entre as organizações, estabelecendo relações de concorrência e também parcerias; pelo monitoramento de setores, principalmente os que são altamente competitivos, entre outros. Os valores sociais atualmente enfatizam a responsabilidade social, a sustentabilidade e a ética, todos considerados de suma importância quando se pensa em um horizonte de longo prazo.

Porter (1985, p. 11) afirma que a base fundamental do desempenho acima da média em longo prazo é a vantagem competitiva sustentável.¹ Rocha (1999, p. 44) argumenta que “a expressão ‘vantagem competitiva’ designa a situação ou o estado das empresas que conseguem obter recursos em melhores condições de preço, qualidade, quantidade, prazos etc. que as dos concorrentes.” Assim, para que o desempenho e a continuidade da companhia estejam assegurados no escopo temporal, é necessário que a empresa ofereça algo além do que os outros participantes do setor.

O cenário traçado até aqui engloba um ambiente de competitividade, no qual as empresas procuram garantir continuidade e melhor desempenho, por meio do estabelecimento de uma vantagem competitiva que se sustente. Para isso, é necessário que a empresa se posicione estrategicamente e, dependendo da posição declarada, efetue os movimentos necessários para alcançar os objetivos de longo prazo. Dependendo do posicionamento estratégico, da missão

¹ “The fundamental basis of above-average performance in the long run is sustainable competitive advantage.”

estratégica e do alvo que a empresa tenciona alcançar, ela pode precisar conhecer seus concorrentes e, se for o caso, antecipar-se para sustentar sua vantagem.

Neste contexto, chama-se a atenção ao Gerenciamento Estratégico de Custos, que seria uma compreensão sofisticada da estrutura de custos de uma empresa, com vistas a avançar no que tange à busca de uma vantagem competitiva sustentável (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p. 5). Argumenta-se que a vantagem competitiva, no entanto, é relativa. Isto se dá porque não importa apenas a velocidade da empresa, mas sim, sua posição relativa, ou seja, se ela está à frente de seus concorrentes (*Ibid.*, p. 76).

No entanto, conhecer os custos dos concorrentes ou os fatores que possam influenciá-los não é tarefa das mais simples. Algumas pesquisas empíricas já foram realizadas, nas quais foi constatado que informações sobre concorrentes, embora reconhecidamente importantes por parte das empresas, geralmente não são coletadas, entre outros fatores, devido à dificuldade de acesso à informação (BALDUÍNO, 2003; MILANI FILHO *et al.*, 2007). Menos ainda se sabe sobre os fatores que impactam esses custos, pois embora os autores afirmem a importância e descrevam potenciais fatores determinantes de custos, as pesquisas geralmente abordam o assunto apenas no que diz respeito à plataforma teórica (FIFER, 1989; SHANK, 1989; WILSON, 1990; WARD *et al.*, 1992; DIXON; SMITH, 1993; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Souza e Rocha (2009, p. 37) conceituam Determinantes de Custos como “[...] fatores que determinam a existência ou ausência de um elemento de custo, definem seu limite inferior e seu comportamento e influenciam a composição da estrutura de custos de uma entidade.” Eles citam alguns exemplos de determinantes de custos: tecnologia, escala, nível de utilização da capacidade, escopo, complexidade da linha de produção, curva de experiência, estrutura de capitais, forma de relacionamento das entidades na cadeia de valor, modelo de gestão, entre outros.

1.2 Situação Problema

Apesar de haver trabalhos teóricos discorrendo sobre a importância de se conhecer e analisar os custos dos competidores (PORTER, 1985; FIFER, 1989; WILSON, 1990; WARD *et al.*,

1992; WARD, 1993; DIXON; SMITH, 1993; PARTRIDGE; PERREN, 1994; WILSON, 1994; CLARKE, 1995; PEARSON, 1997; ROCHA, 1999; COOPER; SLAGMULDER, 2004), poucos são os estudos empíricos, quando comparados aos teóricos, envolvendo esta temática (RICKWOOD *et al.*, 1990; MOON; BATES, 1993; COLLIER; GREGORY, 1995; SUBRAMANIAN; ISHAK, 1998; GUILDING, 1999; GUILDING *et al.*, 2000; HEINEN; HOFFJAN, 2005; MILANI FILHO *et al.*, 2007; CASELLA, 2008).

Alguns autores questionam a aplicabilidade dos conceitos envolvidos na Contabilidade Gerencial Estratégica (WARD, 1993; LORD, 1996; ROSLENDER; HART, 2003). Sobre esse tipo de crítica, no que tange aos custos de concorrentes, pouco tem sido desenvolvido em relação à criação e utilização de técnicas para estimá-los e analisá-los (MOON; BATES, 1993; HEINEN; HOFFJAN, 2005; GUERRA *et al.*, 2007; CASELLA, 2008); uma vez que, em grande parte das vezes, os trabalhos procuram conhecer o que já é feito nas empresas (RICKWOOD *et al.*, 1990; SUBRAMANIAN; ISHAK, 1998; BALDUÍNO, 2003; ROSLENDER; HART, 2003; BOSCOV; ROCHA, 2004; MILANI FILHO *et al.*, 2007).

Outras necessidades evidentes na literatura são: o conhecimento da estrutura de custos dos concorrentes (HERGERT; MORRIS, 1989; SHANK, 1989; BROMWICH, 1990; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; COOPER; SLAGMULDER, 2004; HEINEN; HOFFJAN, 2005; GUERRA *et al.*, 2007; CASELLA, 2008) e o conhecimento e identificação dos determinantes de custos (FIFER, 1989; SHANK, 1989; WILSON, 1990; WARD *et al.*, 1992; DIXON; SMITH, 1993; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Ao longo desta pesquisa, foram identificados dois trabalhos empíricos no Brasil envolvendo a análise de custos de concorrentes (CASELLA, 2008; SANTOS, 2010). No entanto, nenhum deles trata dessa análise focando os determinantes de custos. Casella (2008), para identificar a composição da estrutura de custos das quatro empresas concorrentes do setor de celulose e papel, utilizou o volume de produção, variável insuficiente para esse tipo de análise, uma vez que há outros fatores que podem influenciar significativamente a referida estrutura (PORTER, 1985; DIXON; SMITH, 1993; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; SOUZA; ROCHA, 2009). Santos (2010) identificou as práticas das empresas brasileiras, via estudo de casos, no que tange à análise de custos de concorrentes. Porém, seu trabalho se limitou ao conhecimento da realidade existente, não focando possíveis formas de implantação ou melhoria desse tipo de análise nas organizações.

Assim, a situação problema objeto de estudo situa-se em um escopo no qual existem poucos trabalhos empíricos envolvendo o conhecimento e a análise de custos de concorrentes, apesar da importância destacada pelos autores. Pouco também tem sido desenvolvido no que diz respeito à criação e utilização de técnicas para estimar e analisar os custos entre competidores, principalmente pela dificuldade de acesso à informação. Também não existem trabalhos sistematizando o conhecimento sobre determinantes de custos, tampouco focando este ponto de vista para analisar tais custos. A academia evidencia de forma explícita a necessidade de conhecer os fatores determinantes de custos dos concorrentes, não sendo adequado considerar o volume de produção como único determinante para esse tipo de análise.

1.3 Questão de Pesquisa

De acordo com a situação problema exposta no tópico anterior e considerando o setor econômico eleito para o estudo, a seguinte questão de pesquisa norteia este trabalho:

- Quais elementos que caracterizam os principais determinantes de custos podem ser identificados exclusivamente por meio da análise de informações públicas relativas às empresas produtoras do setor de eletroeletrônicos no Brasil?

1.4 Objetivo

O objetivo principal desta pesquisa é identificar os elementos caracterizadores dos principais fatores determinantes de custos nas empresas produtoras do setor de eletroeletrônicos no Brasil, utilizando exclusivamente informações disponíveis ao público.

Como objetivos secundários pretendem-se: sistematizar o conhecimento existente sobre determinantes de custos e sugerir o uso de informações públicas para análise de custos de concorrentes como alternativa à dificuldade de acesso à informação.

Estas considerações foram identificadas a partir da análise da bibliografia, que demonstra a importância dos determinantes na composição da estrutura de custos de uma empresa e da ausência de estudos no Brasil que contemplem outros fatores, além do volume de produção, na referida estrutura, além dos problemas já mencionados na seção 1.2.

1.5 Delimitação do estudo

A pesquisa empírica realizada se situa em um nível setorial, ou seja, empresas que fabricam o mesmo tipo de produtos ou as mesmas classes de produtos que as concorrentes (KOTLER, 2000, p. 36). Para isso, são analisadas as informações públicas de duas empresas do referido setor, e ainda, entrevistados profissionais de mercado que realizem análises de custos de concorrentes.

As empresas analisadas foram escolhidas a partir de uma relação de 31 empresas do setor de eletroeletrônicos contidas na relação das mil empresas da revista Melhores e Maiores (2010). O critério adotado foi a escolha das empresas com maior lucro líquido na publicação e que representassem as diferentes linhas do setor de eletroeletrônicos (linha branca/portáteis e linha marrom, respectivamente). Os profissionais entrevistados foram localizados e contatados a partir da relação de associados das associações de classe ABINEE (Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica) e ELETROS (Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos). (ABINEE, 2011; ELETROS, 2010).

O período de análise compreende os cinco últimos anos (2005 a 2009). A opção por um único setor se justifica pelas semelhanças de comportamento que possam advir no que tange aos determinantes de custos, uma vez que cada setor evolui num ritmo diferente, dependendo, por exemplo, da velocidade de evolução dos produtos, dos processos e da própria organização (FINE, 1999, p. 236).

Conceitualmente, esta pesquisa sistematiza o conhecimento existente sobre os determinantes de custos, uma vez que esses são considerados elementos-chave para incrementar a análise de custos de concorrentes e um caminho para que se possam criar novas opções para gerenciar os sistemas de inteligência competitiva no que tange aos custos.

O assunto da pesquisa como um todo está dentro do arcabouço macro da estratégia, tendo sua aplicação mais específica à contabilidade nos temas: Contabilidade Gerencial Estratégica e Gestão Estratégica de Custos, ambos abrangendo em algum momento a análise de custos de concorrentes, sendo esse último o responsável pelo estudo específico dos determinantes de custos.

1.6 Justificativa e Contribuições

A utilização dos determinantes de custos parte da premissa de que esses são determinantes de valor para a organização, ou seja, são variáveis que afetam significativamente o valor de uma empresa.² (SCARLETT, 2001, p. 8). Para terem utilidade, necessitam ser gerenciados, de forma a prover um valor incremental positivo para a empresa. Esse tipo de valor resulta em melhoria do fluxo de caixa das operações e minimização do custo de capital para tomar decisões de estrutura de capital ótimas, uma vez que são os determinantes de valor que direcionam o fluxo de caixa e afetam decisões de investimento e operacionais.

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. Pode, também, ajudar empresas que ainda não possuem um sistema para coleta de dados e informações sobre concorrentes a desenvolver um sistema para si, principalmente no que tange às práticas de custos.

Shank e Govindarajan (1997) citam vários exemplos de tomada de decisão estratégica utilizando os fatores determinantes de custos como base para decisão. Por exemplo, a compreensão do impacto da escala na estrutura de custos de uma empresa; o conhecimento da escala de eficiência mínima; decisões envolvendo *tradeoffs* entre escala e tecnologia; economias ou deseconomias advindas da complexidade da linha de produção ou dos custos envolvendo investimentos em tecnologia etc. Sobre a importância de se descrever de forma quantitativa o impacto sobre o custo das várias combinações de determinantes, os autores afirmam:

Tais esforços são extremamente importantes para compreender que direcionadores posicionam o custo. *Tradeoffs* estratégicos entre os direcionadores de custos são feitos o tempo todo por empresários reais. Uma melhor compreensão das implicações do custo é uma necessidade urgente na gestão estratégica de custos. (*Ibid.*, p. 206).

Vale destacar, no trecho acima, que o termo “direcionadores” se refere aos determinantes de custos citados anteriormente, divergência ocasionada por critérios de tradução da expressão *cost drivers*. Essa discussão será retomada na seção 4.1 deste trabalho.

² “A value driver is any variable that significantly affects the value of organization.”

As propostas desta pesquisa representam incrementos para este campo, pois o estudo dos determinantes de custos não foi por muitas vezes realizado em profundidade, tampouco operacionalizado. Profissionais de inteligência competitiva podem obter *insights* para aprimorar seus sistemas e usar a teoria como base para outras pesquisas, bem como estabelecer uma nova forma de explorar as informações públicas.

Também há benefício aos profissionais do setor de eletroeletrônicos, que poderão verificar a situação da concorrência no referido setor através dos mecanismos aqui sugeridos e analisar possíveis pontos de controle para manutenção e incremento da rentabilidade. Ainda, os resultados podem ser úteis aos profissionais do mercado de capitais, investidores e outros que tenham interesse em obter informações sobre custos em um contexto de concorrência.

Além do que já foi citado, há uma contribuição significativa relativa ao processo para identificação e coleta desses dados, referendados na teoria, envolvendo os determinantes de custos e privilegiando as informações públicas em detrimento a inúmeros outros mecanismos de coleção de dados sobre concorrentes. Focando a análise nos determinantes de custos, a literatura passa a observar sob um novo prisma o enfoque dos custos de concorrentes, possibilitando o estudo posterior em outros setores utilizando o mesmo mecanismo ou a ampliação/melhoria dele.

Ainda, pode-se perceber a contribuição do estudo aos profissionais envolvidos em estruturas que necessitem da Gestão de Custos Interorganizacionais, facilitando a análise das trocas compensatórias de custos, ou seja, a gestão do uso de um recurso em relação a outros (SOUZA; ROCHA; 2009, p. 19).

Finalmente, este estudo contribui para o desenvolvimento do campo de pesquisa relacionado às melhores práticas em Gestão Estratégica de Custos, ajudando no entendimento de tópicos ainda não solucionados na plataforma teórica, como a maior compreensão dos fatores determinantes de custos, a manutenção de um sistema de inteligência competitiva por meio de informações disponíveis publicamente e as análises de custos envolvendo a concorrência.

1.7 Estrutura

No capítulo 1 são tratados os antecedentes, a situação problema que envolve a pesquisa, a questão de pesquisa, o objetivo, a delimitação do estudo, bem como sua justificativa/contribuições e estrutura.

No capítulo 2 é apresentado o delineamento do estudo, contemplando a classificação da pesquisa, o setor de estudo, as etapas para coleta de dados, os pressupostos em que se baseia a pesquisa e as limitações da mesma.

O capítulo 3 abrange a plataforma teórica do estudo, contendo os seguintes tópicos: Estratégia, Contabilidade Gerencial Estratégica, Gestão Estratégica de Custos e Inteligência Competitiva, sendo que, nesse último ponto, há o desdobramento em Sistemas de Inteligência Competitiva e Análise de Custos de Concorrentes.

No capítulo 4 é realizada uma sistematização do conhecimento existente sobre Determinantes de Custos, propondo-se uma definição, que aborda os principais estudos relacionados ao tema e também a discussão dos determinantes de custos considerados para fins desta pesquisa, bem como sua classificação.

O capítulo 5 efetua a análise das empresas do setor de eletroeletrônicos, procurando identificar informações públicas que auxiliem no processo de identificação dos elementos caracterizadores dos determinantes de custos. Ainda, apresenta a pesquisa empírica realizada junto aos profissionais que lidam com essas questões, visando verificar a utilização de informações ligadas aos determinantes de custos em práticas de análise de custos de concorrentes.

Finalmente, o capítulo 6 apresenta as considerações finais e recomendações para estudos posteriores.

2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo descrever a trajetória de pesquisa utilizada na construção e desenvolvimento do trabalho, ou seja, os caminhos pelos quais se investiga o problema de pesquisa proposto. Tais procedimentos se tornam necessários à medida que “a ciência é uma tentativa de descrever, interpretar e generalizar sobre uma realidade observada.” (CASTRO, 1977, p. 6).

O autor desse pensamento também reforça a importância dos elementos empíricos, como face observável da realidade, que trazem sentido à função do pesquisador. Ainda, enfatiza a importância do método científico:

[...] a premeditação nas técnicas de observação e de registro, a sistematicidade que deve caracterizar todo o processo de busca e, finalmente, a deliberação com que esta eficiência é necessariamente buscada em todas as fases do processo de investigação científica, distinguem os métodos da ciência daqueles usados em outras áreas de nossas atividades. (*Ibid.*, p. 8).

Em pesquisa, o método nada mais é do que a escolha de procedimentos sistemáticos para descrever e explicar os fenômenos (RICHARDSON, 1999, p. 70). Sendo o método científico o que delinea a ação do pesquisador, o autor propõe algumas etapas para o desenvolvimento do mesmo. Essas etapas são percorridas ao longo deste texto, sendo a proposição do autor descrita no Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas para desenvolvimento do método científico

Etapas	Descrição
Observação	De fenômenos sensíveis, mensuráveis e passíveis de repetição.
Formulação de um problema	Fato observado, carente de estudo, ainda não tratado cientificamente em todas as suas nuances.
Informações inferenciais	Referencial teórico existente sobre o fenômeno.
Hipóteses	Algo possível de ser testado e fundamentado em relação a uma pergunta feita relativa ao fenômeno em questão.
Predição	Ideia inicial do que se espera que aconteça ao final do processo.
Experimentação	Manipulação e comparação dos resultados.
Análise	Aceitação ou rejeição da hipótese e suas implicações para a teoria.

FONTE: adaptado de Richardson (1999)

Além dessas considerações, é interessante destacar a função da pesquisa como um entrelaçamento de ideias, ainda pouco exploradas, para construção do campo de conhecimento. O trecho seguinte ilustra essa problemática.

[...] o conhecimento é como uma grande teia, uma grande rede de significações. Os nós são os conceitos, as noções, as ideias, os significados; os fios que compõem os nós são as relações que estabelecemos entre algo, ou um significado que se constrói e o resto do mundo. (MACHADO *in* PIMENTA; ALMEIDA, 2009, p. 169).

A afirmação acima foi usada na área de educação, mas pode ser aplicada a qualquer área do conhecimento por estar diretamente relacionada às etapas e objetivo do método científico descritos anteriormente. Assim, busca-se alcançar, confirmar ou aprimorar uma gama de significados a partir do estabelecimento destas relações, ainda que de uma forma exploratória, possibilitando a evolução do assunto em pesquisas posteriores.

A estrutura do capítulo é composta pela classificação da pesquisa e, na sequência, por uma breve descrição do setor de eletroeletrônicos. Ainda, são destacados os passos para a coleta de dados, os pressupostos em que se baseia a pesquisa e as limitações da metodologia utilizada.

2.1 Classificação da pesquisa

Ao iniciar uma pesquisa é necessário identificar o desenvolvimento teórico já existente sobre o fenômeno proposto, o que permite estabelecer a amplitude de alcance que o estudo pretende. Além disso, inúmeros autores apresentam distintas abordagens sobre a classificação de uma pesquisa.

A seguir, são dispostas algumas dessas abordagens pelas quais uma pesquisa pode ser classificada em relação: aos seus objetivos, à natureza do problema, à natureza das variáveis que estão sendo pesquisadas, às fontes e procedimentos de coleta de dados, ao método de abordagem e ao ambiente de pesquisa.

2.1.1 Classificação quanto aos objetivos da pesquisa

Selltiz (1965, p. 59) caracteriza as pesquisas quanto aos seus objetivos em alguns agrupamentos: (1) pesquisas cujo objetivo é a familiarização ou uma nova compreensão de um fenômeno, podendo vir a formular um problema de pesquisa mais preciso ou criar novas hipóteses; (2) pesquisas cuja intenção é apresentar as características de uma situação, grupo ou indivíduo específico; (3) pesquisas para verificar a frequência com que algo ocorre e (4) pesquisas para verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

O primeiro grupo refere-se aos estudos exploratórios ou formuladores, privilegiando a descoberta de ideias ou intuições. O segundo e terceiro objetivos compõem os estudos descritivos, privilegiando a exatidão nos resultados. O quarto grupo refere-se às pesquisas explicativas, geralmente operacionalizadas através de experimentos, viabilizando a inferência a respeito da causalidade nos resultados encontrados.

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, uma vez que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 2002, p. 41).

Sobre a importância desse tipo de pesquisa nota-se que:

[...] um estudo exploratório pode ter outras funções: aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; a obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real; apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em determinado campo de relações sociais. (SELLTIZ, 1965, p. 60).

A autora ainda argumenta que este tipo de pesquisa é comum nas ciências sociais, principalmente por ser uma ciência jovem, cujo pioneirismo em certos temas é plenamente justificável por um período.

Outro ponto destacado pela autora é que a teoria, muitas vezes, é muito geral ou muito específica, de forma a não fornecer uma clara orientação para a pesquisa empírica, o que novamente justifica a pesquisa exploratória para formular hipóteses significativas com vistas à realização de pesquisas mais definitivas. Em outras palavras, a pesquisa exploratória favorece o desenvolvimento de um primeiro passo para um ciclo contínuo no que diz respeito ao tema em pesquisa.

Assim, tem-se que esta pesquisa é exploratória por buscar ideias ou intuições sobre a identificação dos elementos caracterizadores dos determinantes de custos nas informações públicas. Além disso, a escassez de estudos empíricos sobre análise de custos de concorrentes e sobre determinantes de custos torna esse campo de estudos incipiente para fornecer um claro direcionamento a pesquisas de cunho descritivo ou explicativo. Por isso, o estudo contribui

para aumentar o conhecimento nessa área e revelar pontos importantes para desenvolvimentos posteriores.

2.1.2 Classificação quanto à natureza do problema de pesquisa

Demo (2000, p. 20) define dois tipos de pesquisa: teórica e empírica. A teórica é dedicada a reconstruir ideias e conceitos, buscando aprimorar os fundamentos teóricos. Já a empírica se dedica a tratar a realidade, de preferência através da mensuração, produzindo e analisando dados. Esse segundo tipo, por meio do teste das evidências coletadas, confirma ou não a plataforma teórica proposta.

Sobre as contribuições da pesquisa empírica, Selltiz (1965) argumenta:

Uma das contribuições mais frequentes da pesquisa empírica é o esclarecimento de conceitos usados nas teorias. Isso ocorre porque a pesquisa não pode utilizar conceitos apresentados em termos gerais; para a pesquisa, é preciso encontrar algum indicador do conceito. A fim de escolher um indicador observável do conceito, é preciso esclarecer o que este significa. [...] A necessidade de 'definições de trabalho' na realização de pesquisa frequentemente indica imprecisões nos conceitos usados pela teoria e exige definições mais precisas. (*Ibid.*, p. 556).

A mesma autora ainda destaca sobre este tipo de pesquisa que:

[...] também pode dar nova focalização para a teoria, ao provocar interesse por novas áreas. Isso ocorre, sobretudo, através do desenvolvimento de novos processos de pesquisa, o que provoca um rápido crescimento de pesquisa sobre assuntos que podem ser investigados por tais técnicas. (*Ibid.*, p. 558).

Por estas características, este trabalho realiza uma pesquisa que mescla as faces teórica e empírica da pesquisa, pois se ocupa do estudo da realidade usando teorias construídas e reconstruindo, em alguns momentos, a teoria existente sobre o fenômeno em estudo – os determinantes de custos.

2.1.3 Classificação quanto à natureza das variáveis pesquisadas

Richardson (1999, p. 70) aborda os métodos quantitativo e qualitativo no que tange à natureza das variáveis a serem pesquisadas. O método quantitativo, como o próprio nome diz, utiliza técnicas quantitativas na coleta e tratamento de informações. Esse método prima pela precisão nos resultados, evitando distorções e possibilitando alguma margem de segurança quanto às inferências. Geralmente é usado em estudos descritivos e explicativos.

O método qualitativo não emprega ferramental estatístico como base do processo de análise de um problema. Caracteriza-se pela busca do entendimento de um fenômeno social (*Ibid.*, p. 79). Sobre esta problemática, Martins e Theóphilo (2009, p. 61) afirmam que as pesquisas qualitativas são caracterizadas pela “[...] descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos.” Em geral, o objeto de estudo que envolve métodos qualitativos são situações complexas ou particulares. Sobre esse tipo de estudo, Richardson (1999) declara:

Os estudos que empregam metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (*Ibid.*, p. 80).

Para os fins deste trabalho, o método qualitativo é o mais adequado, dado que se busca a análise dos determinantes de custos em profundidade, bem como a compreensão da aplicação particular desses elementos à análise de custos de concorrentes em informações públicas.

2.1.4 Classificação quanto às fontes e aos procedimentos de coleta de dados

Gil (2002, p. 48) argumenta que o delineamento da pesquisa está diretamente ligado aos procedimentos técnicos adotados para coleta de dados. Ele define dois grandes grupos: os baseados em documentos (pesquisa bibliográfica e pesquisa documental) e os baseados em dados fornecidos por pessoas (pesquisa experimental, pesquisa *ex-post-facto*, levantamento e estudo de caso).

Martins e Theóphilo (2009, p. 53) denominam este grupo de ‘estratégias de pesquisa’, sendo nele considerados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, pesquisa quase experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa ação, pesquisa etnográfica, construção de teoria, discurso do sujeito coletivo, pesquisa de avaliação, proposição de planos e programas, pesquisa diagnóstico e pesquisa historiográfica.

Neste trabalho, os procedimentos técnicos de pesquisa utilizados são a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. A pesquisa documental “[...] consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados.” (RICHARDSON, 1999, p. 230).

Gil (2002, p. 51) argumenta que pesquisa bibliográfica e documental são muito semelhantes, diferindo apenas em relação à natureza das fontes. Assim, a pesquisa bibliográfica usa contribuições de autores, enquanto a pesquisa documental “[...] vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.” Sobre esse assunto, o autor ainda destaca:

O desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Apenas cabe considerar que, enquanto na pesquisa bibliográfica as fontes são constituídas sobretudo por material impresso localizado nas bibliotecas, na pesquisa documental as fontes são muito mais diversificadas e dispersas. Há, de um lado, os documentos ‘de primeira mão’, que não receberam nenhum tratamento analítico. Nesta categoria estão os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, tais como associações científicas, igrejas, sindicatos, partidos políticos etc. [...] De outro lado há os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresa, tabelas estatísticas etc. (*Ibid.*, p. 51).

Algumas vantagens da pesquisa documental apontadas são: os documentos são fontes de dados ricas e estáveis, que subsistem ao longo do tempo; o custo é menor, uma vez que exige “apenas” disponibilidade de tempo do pesquisador; não exige contato com os sujeitos da pesquisa, contato esse que muitas vezes não é possível ou até prejudica o andamento do estudo, dependendo das circunstâncias (*Ibid.*, p. 52). Sobre as vantagens na utilização de dados estatísticos colhidos de instituições diversas, Selltiz (1965) argumenta que:

Além da economia, os dados coligidos por essas outras atividades têm algumas vantagens na ciência social. Uma das principais é o fato de muita informação desse tipo ser obtida periodicamente, o que permite o estabelecimento de tendências temporais. Outra vantagem é que a obtenção de informação dessas fontes não exige a cooperação de indivíduos a respeito dos quais se procura informação, que é o que ocorre em questionários, entrevistas, técnicas projetivas e, frequentemente, na observação. Além disso, como tais dados são coligidos nos acontecimentos diários, o processo de mensuração tende a não revelar o objetivo do pesquisador e a não mudar o comportamento em que está interessado, o que nem sempre ocorre com algumas das outras técnicas de coleta de dados. (*Ibid.*, p. 357).

Estas colocações fazem todo o sentido no ambiente de análise da concorrência, pois, na maioria das vezes, não existe possibilidade de acesso aos dados e, por isso, os sistemas de inteligência competitiva precisam utilizar apenas fontes públicas de informação. Nesta pesquisa, os documentos utilizados são descritos na seção 2.3.

2.1.5 Classificação quanto ao método de abordagem da pesquisa

Lakatos e Marconi (2005, p. 106) descrevem os seguintes métodos de abordagem da pesquisa:

- a) Método indutivo: parte das constatações mais particulares para as leis e teorias, ganhando uma conotação cada vez mais abrangente;
- b) Método dedutivo: faz o caminho inverso do anterior, ou seja, partindo das leis e teorias, busca prever a ocorrência de fenômenos particulares;
- c) Método hipotético-dedutivo: parte de uma lacuna no conhecimento, a partir da qual formula uma hipótese, testando a previsão da ocorrência dos fenômenos abrangidos pela hipótese por meio da inferência indutiva;
- d) Método dialético: “[...] penetra o mundo dos fenômenos através de sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética que ocorre na natureza da sociedade.” (Ibid., p. 106).

Diante do exposto, o método dedutivo é o que mais se aproxima ao que propõe esta pesquisa. No entanto, vale destacar que esse método é de difícil aplicação nas ciências sociais, “dada a dificuldade de se obter argumentos gerais, cuja veracidade não possa ser colocada em dúvida” (GIL, 1999, p. 28). Sendo assim, sua aplicação tem algumas limitações que devem ser consideradas ao observar a classificação proposta.

2.1.6 Classificação quanto ao ambiente da pesquisa

O ambiente em que ocorre a pesquisa está ligado ao local onde ocorre o levantamento de dados. Lakatos e Marconi (2005, p. 176) apontam algumas possibilidades nesse sentido: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo ou pesquisa de laboratório.

As pesquisas bibliográfica e documental já foram mencionadas no tópico 2.1.4 e estão no escopo desta pesquisa. As autoras colocam que a pesquisa de campo consiste na coleta de dados relevantes para análise, observando os fenômenos de forma espontânea. A pesquisa de laboratório descreve e analisa o que ocorre em situações controladas, sendo restringida a manipulações específicas (Ibid., p. 192).

Esta pesquisa envolve as vertentes bibliográfica, documental e de campo, sendo que no último caso, verifica-se a ocorrência dos fenômenos em estudo (determinantes de custos) segundo a percepção dos participantes da área.

2.2 Setor de Eletroeletrônicos

Mascarenhas (2005) expõe durante seu trabalho alguns argumentos pelos quais a escolha do setor de eletroeletrônicos se justifica para estudo. O argumento principal exposto pelo autor é a limitação, mesmo na literatura acadêmica, de informações sobre o setor. Assim, acredita-se que será de grande valia o estudo dos custos no setor de eletroeletrônicos, contribuindo tanto para a academia quanto para o adequado gerenciamento dos custos, neste e em outros setores, já que o procedimento discriminado aqui poderá ser aplicado ao estudo de outros setores.

Alguns acontecimentos dos anos 1990 modificaram a forma de atuação do setor de eletroeletrônicos e ajudam a entender a situação atual do mesmo. Cunha (2003, p. 18) demonstra que houve um movimento por parte das grandes indústrias internacionais por novos mercados, cuja aquisição de produtores domésticos se mostrava uma ótima oportunidade de iniciar uma produção local. Para a indústria brasileira, também não era um mau negócio, uma vez que poderia estar em contato com centros de pesquisa avançados, além de alcançar altos investimentos em tecnologia.

Juntamente com este movimento de internacionalização e aquisições, ocorreu a estabilização da economia, por meio do Plano Real. Na linha branca, por exemplo, os dados mostram que houve um crescimento expressivo nas vendas da indústria para o varejo nos dez anos que se seguiram ao plano, havendo uma estagnação no período posterior (MASCARENHAS, 2005, p. 67).

O autor também afirma que o advento de indústrias multinacionais com presença significativa no ambiente brasileiro aumentou o investimento em plantas fabris e tecnologia, que hoje atua como barreira de entrada no setor (*Ibid.*, p. 131). A seguir, ele descreve as principais linhas de produtos envolvendo o setor de eletroeletrônicos (Quadro 2).

Quadro 2 – Principais linhas de eletroeletrônicos

Linhas	Descrição
Branca	Eletrodomésticos de grande porte como fogões, refrigeradores, lavadoras automáticas, lavadoras semi-automáticas, fornos de microondas, coifas, depuradores de ar, lava-louças, condicionadores de ar domésticos, caves de vinhos domésticas etc.
Marrom	Eletrodomésticos da linha dos eletroeletrônicos como aparelhos de televisão, aparelhos de som, DVD, CD <i>players</i> etc.
Portáteis	Eletrodomésticos de pequeno porte como ferro de passar roupas, liquidificador, aspirador de pó, torradeiras, cafeteiras, facas elétricas, batedeiras de bolo, espremedores de laranja, multiprocessadores, fornos elétricos de pequeno porte etc.

FONTE: adaptado de Mascarenhas (2005)

Para fins deste trabalho, foi utilizada inicialmente a relação de empresas associadas à ELETROS e à ABINEE (neste caso, apenas empresas classificadas no critério ‘Utilidades domésticas’) para compor a relação de potenciais empresas a serem pesquisadas (ABINEE, 2011; ELETROS, 2010).

Sobre a escolha do setor, além da existência de poucos estudos acadêmicos e da importância do mesmo para a economia, foram considerados outros fatores, a saber: escolha de um setor de ampla concorrência, em nível global; apoio bibliográfico para possíveis comparações, uma vez que parte dos estudos apresentados na seção 4.2 versa sobre os determinantes de custos no setor de eletroeletrônicos; e seleção por conveniência, dada a disponibilidade de um contato no setor para realização da pesquisa empírica. A seleção das empresas analisadas (análise documental) e entrevistadas é descrita na seção 2.3.

2.3 Coleta de dados

A pesquisa está estruturada em dois momentos:

- a) Entrevistas com profissionais que atuam com análise de custos de concorrentes, visando validar o roteiro de elementos caracterizadores dos determinantes de custos proposto na seção 5.1 e verificar como são as práticas das empresas entrevistadas no que tange a esse assunto;
- b) Pesquisa documental, coletando material das empresas selecionadas no setor de eletroeletrônicos, a fim de verificar a possibilidade de encontrar informações sobre os elementos que caracterizam os determinantes de custos nas informações públicas.

A primeira etapa consiste na aplicação de entrevistas aos profissionais que atuam realizando análises de custos de concorrentes, buscando saber se e quais as informações públicas relativas a tais custos são de fato utilizadas por esses profissionais, sempre focando nessa análise os possíveis elementos caracterizadores dos determinantes de custos.

A seleção dos entrevistados foi feita por meio do contato (telefônico ou via correio eletrônico) e exposição do plano de pesquisa aos responsáveis pelos departamentos que realizavam análises de custos de concorrentes nas empresas, conforme universo descrito na seção anterior, sendo entrevistados os profissionais que deram retorno positivo a esta demanda.³ Nesse documento, são estabelecidos os termos de confidencialidade para os participantes da pesquisa e respectivas empresas.

As entrevistas seguiram um roteiro semi-estruturado, no qual, segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 199), “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.” Assim, foi possível acrescentar questões ou justificativas ao roteiro inicialmente proposto, enriquecendo as análises e a compreensão da observância ou não de alguns dos itens questionados.⁴ Esta ferramenta foi considerada “[...] a técnica mais adequada para revelação de informações sobre assuntos complexos [...]” (SELLTIZ, 1965, p. 272).

Na segunda etapa são analisadas as informações públicas das empresas Whirlpool e Samsung, sendo para isso utilizada a análise de conteúdo, uma técnica qualitativa de análise de dados que pode ser aplicada a diversas formas de comunicação, mídia impressa, televisão, material de sites institucionais, conversas, discursos, entre outros. Muitas vezes sua aplicação se dá com uma pesquisa documental. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 98).

O processo de análise contemplou a leitura dos relatórios, sendo deles extraídos os trechos ou menções que se identificam com as características dos determinantes de custos correspondentes. Tal processo está baseado em técnicas de análise temática, sugeridas pela análise de conteúdo, cujos temas considerados foram os determinantes de custos. (BARDIN, 2007, p. 40).

³ Ver no Apêndice 2 a carta de apresentação da pesquisa enviada às empresas e aos participantes.

⁴ Ver Apêndice 3.

A opção por esse tipo de análise não tem foco comparativo e sim elucidativo, de forma que puderam ser selecionadas empresas de segmentos diferenciados dentro do mesmo setor. No capítulo 5, quando necessário, é mencionado o tipo de restrição por produto ou segmento, a ser realizado quando os fins da análise de custos de concorrentes visam à comparação direta.

Essas duas foram escolhidas a partir de uma relação de 31 empresas do setor de eletroeletrônicos contida na lista das mil empresas da revista Melhores e Maiores (2010). O critério adotado foi a seleção das empresas com maior lucro líquido no ano 2009 na publicação e que representassem as principais linhas de destaque do setor de eletroeletrônicos, conforme descrito na seção 2.2 (Quadro 2). Tal critério foi utilizado por ser o lucro líquido a medida que melhor representa o desempenho da empresa em suas atividades, sendo o resultado de políticas e decisões (BRIGHAM *et al.*, 2001, p. 105).

Para fins deste trabalho, considera-se informação pública toda e qualquer informação que não seja de domínio exclusivo ou particular de alguém, não configurando documento ou arquivo de acesso restrito ou de uso apenas interno por parte de uma empresa. Em outras palavras, procurou-se analisar as informações que pudessem ser acessadas por qualquer indivíduo interessado e, a partir delas, fosse possível analisar, especificamente no que tange aos custos, as empresas selecionadas.

As fontes de informação pública selecionadas para análise foram: Balanço 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), Balanço Social (BS), Sites Institucionais (SI), Bases de Dados (BD) e Mídia (MI).

A seleção das informações públicas considerou a literatura de inteligência competitiva, explicitada na seção 2.4. Foram catalogadas as sugestões de fontes de informação visando análise de concorrentes, das quais foi selecionado o que era possível e viável para ser obtido publicamente, além de ser considerada a utilidade da informação selecionada em um contexto de análise que privilegia os custos como objeto de estudo central.⁵

⁵ Ver Apêndice 1.

Estas fontes também foram selecionadas por entender-se que elas possibilitam inferências sobre os fatores que influenciam a estrutura de custos das empresas, ampliando o escopo das demonstrações mais comumente utilizadas nesse tipo de análise.

Para a coleta de dados propriamente dita foi considerado o período de cinco anos (2005 a 2009). No caso da DFC e da DVA, apenas os últimos dois anos tiveram informação disponível, dado que a obrigatoriedade de publicação de tais demonstrações ocorreu apenas em 2009, com o ano anterior disponibilizado para comparação. O mesmo vale para o FR, disponível apenas no ano de 2009. No caso do BS, a divulgação não é obrigatória, tendo sido analisado quando disponibilizado pelas empresas. Para a Whirlpool, o relatório estava disponível apenas para o ano de 2009; para a Samsung, houve acesso ao período completo.

Sobre MI, foi utilizada a internet para pesquisa em dois jornais de grande circulação: Folha de São Paulo e Valor Econômico. No caso do primeiro, ele figura como o jornal de maior circulação paga no Brasil no ano de 2009 (ANJ, 2011). Em relação ao segundo, a seleção foi intencional, dado que o conteúdo voltado à área de negócios teria maior probabilidade de conter informações úteis ao objetivo proposto. Como mecanismo de pesquisa, utilizou-se o nome da empresa e o período de análise para busca, sendo consideradas apenas as notícias que tocavam a unidade nacional das empresas. A busca oferece um resumo das matérias, através do qual foi possível classificar seu conteúdo de acordo com a conformidade, ou não, com a relação de determinantes de custos e outros assuntos correlacionados. Quando necessário, buscou-se a versão da matéria na íntegra, para compreender adequadamente o seu conteúdo.

Para as BD, foram selecionadas as bases das Ciências Sociais Aplicadas: Proquest - ABI/Inform®⁶ e EBSCO - *Business Source Complete*®⁷ também por questões de conveniência. A dificuldade com esse meio é que nem todas as bases de dados permitem o acesso aos artigos na íntegra, o que geralmente só se torna possível por meio de uma universidade ou realizando a compra da pesquisa, quando há essa opção. Para fins deste estudo, foram consideradas as menções da empresa no período analisado, sendo que, quando disponíveis, os artigos foram acessados na íntegra. Também foi usado na busca o termo

⁶ Consultar o site http://www.proquest.com/en-US/catalogs/databases/detail/abi_inform.shtml para maiores informações.

⁷ Consultar o site <http://www.ebscohost.com/academic/business-source-complete> para maiores informações.

‘Brazil’ para tentar fazer um primeiro filtro às menções que tivessem relação com a unidade brasileira. Ainda, restringiu-se a pesquisa aos itens: resumo, título e documento completo.

É importante ressaltar que na análise de empresas de capital fechado, não existe, até o momento, a obrigatoriedade da publicação de BP, DRE, NE, DFC, DVA, RA e FR. Neste caso, a busca de tais itens foi pulverizada e a análise concentrou-se nas outras fontes de coleta de dados, quando não havia disponibilidade do item proposto.

A questão de pesquisa principal que norteia o desenvolvimento do trabalho é: Quais elementos que caracterizam os principais determinantes de custos podem ser identificados exclusivamente por meio da análise de informações públicas relativas às empresas produtoras do setor de eletroeletrônicos no Brasil?

Porém, além da questão de pesquisa principal, outras ajudam a delinear a pesquisa, a saber: Quais são os principais determinantes de custos identificados na literatura? Quais informações públicas poderiam ajudar essa identificação, análise e interpretação? Quais as principais fontes de informação pública no setor brasileiro de eletroeletrônicos? Quais dados ou indicadores disponíveis publicamente poderiam melhor nortear a identificação ou mesmo representar cada um dos principais determinantes de custos das empresas do setor?

2.4 Pressupostos da Pesquisa

Para este estudo, parte-se da premissa de que é possível inferir ou estimar sobre a situação do custo dos concorrentes, com confiabilidade, no que tange à sua estrutura de custos, por meio das demonstrações contábeis e financeiras publicadas (CASELLA, 2008; WRUBEL, 2009).

Por estrutura de custos entende-se que cada setor tem certa composição de custos que moldará em grande parte sua conduta, buscando a criação de estratégias para reduzir custos (KOTLER, 2000, p. 243) ou gerenciá-los (ROCHA, 1999, p. 84; SOUZA; ROCHA, 2009, p. 20).

Mais do que analisar os concorrentes, assume-se que é possível identificar um determinante de custo específico por meio de um conjunto de informações públicas, sendo que o agregado de outras fontes, além das demonstrações financeiras publicadas, pode enriquecer a análise.

Além disso, assume-se que as empresas analisadas cumpram as obrigações legais e éticas pertinentes.

2.5 Limitações da Pesquisa

Cabe destacar algumas limitações no que tange aos métodos e técnicas empregados descritos até aqui. O objetivo da pesquisa é inferir sobre os principais determinantes de custos nas empresas do setor de eletroeletrônicos, exclusivamente utilizando-se informações públicas. Como não há um consenso teórico sobre o assunto e poucos são os estudos que de alguma forma abordam essa problemática, propõe-se uma metodologia exploratória e inovadora para abordar os determinantes de custos para fins de análise de custos de concorrentes.

Quando se trata de análises documentais, algumas ressalvas são feitas quanto a características como: representatividade e subjetividade na interpretação dos documentos (GIL, 2002, p. 47); desvios de objetivo por interesses específicos (LAKATOS; MARCONI, 2005, p. 183) e confiança na veracidade dos documentos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 88).

As alternativas propostas pelos autores para lidar com essas limitações compreendem acesso a grande número de documentos e análise acurada antes de uma conclusão definitiva (GIL, 2002, p. 47); estudo do momento político e econômico da organização para a compensação dos desvios (LAKATOS; MARCONI, 2005, p. 183) e triangulação com resultados de outras fontes (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 88). Todas essas sugestões foram consideradas para desenvolvimento deste estudo.

Lakatos e Marconi (2005, p. 200) argumentam que o uso de entrevistas pode apresentar problemas no que tange à dificuldade de comunicação entre as partes, como a compreensão das perguntas por parte do entrevistado ou possibilidades de influência, além de ocupar muito tempo e ter o risco de que informações importantes sejam retidas por parte do entrevistado. Por outro lado, argumentam que o entrevistador tem maior flexibilidade para se fazer compreender, bem como possibilita o acompanhamento de aspectos gestuais que também podem ser observados. Também possibilitam obter informações mais precisas ou que não se encontram em fontes documentais.

O número de empresas estudadas (duas) e de entrevistas realizadas (quatro) restringe a análise e os resultados aos casos e períodos estudados. Além disso, pesquisas de caráter qualitativo estão sujeitas a um grau de subjetividade na análise, para o qual é necessário o rigor na aplicação do método científico, a fim de que não ocorra nenhum viés proveniente do pesquisador ou dos dados utilizados. Em alguns pontos, a classificação entre um ou outro determinante de custo foi difícil, dada a linha tênue que os separa, e tal subjetividade deve ser considerada dentre as limitações do estudo.

Outro ponto a ser destacado é que a relação dos elementos caracterizadores dos determinantes de custos é uma inferência, extraída com base no referencial teórico pesquisado, que pode estender-se além do que foi proposto aqui, pois as características citadas podem ser outras que não as selecionadas para compor essa relação ou ir além delas. Essa consideração pode afetar significativamente os resultados encontrados e por isso consta dentre as limitações.

Dado o ineditismo dos procedimentos utilizados com este fim, é necessário reforçar o caráter exploratório da pesquisa e o rigor metodológico empreendido para tal. O método científico, já abordado no início deste capítulo (Quadro 1), faz referência aos procedimentos necessários para descrição e explicação dos fenômenos (*Ibid.*, p. 70).

O fenômeno observado são os determinantes de custos. O problema de pesquisa foi relatado em detalhes na seção 1.3 deste trabalho. O referencial teórico é descrito nos capítulos 3 e 4. Ao invés de hipóteses, pelo caráter exploratório do estudo, usou-se a formulação de uma proposição inicial, inferindo sobre os principais elementos caracterizadores dos determinantes de custos conforme a teoria relata, discriminados na seção 5.1. Essa consideração faz com que os elementos apresentados não façam parte do referencial teórico, dado que são elementos construídos durante o processo de pesquisa para fins de levantamento de dados.

Ao final do processo, espera-se que as técnicas empreendidas possibilitem a identificação dos elementos caracterizadores dos determinantes de custos na gama de informações públicas analisadas, bem como o levantamento da situação da utilização deste tipo de informação por parte dos profissionais que poderiam se beneficiar deste tipo de informação no dia-a-dia para fins de tomada de decisão. A experimentação e análise dos resultados são reportadas no capítulo 5. Dessa forma, seguindo com rigor os procedimentos para aplicação do método

científico, espera-se uma contribuição efetiva do trabalho para a teoria à qual pertence o fenômeno em estudo.

Ainda no que tange às limitações, cabe destacar que este estudo não pretende esgotar o assunto. Parte-se do pressuposto de um ciclo contínuo de pesquisa, em que as considerações realizadas sirvam de ponto de partida para pesquisas posteriores. A relação entre teoria e pesquisa não é uma via de mão única, em outras palavras:

A relação entre teoria e pesquisa é de contribuições mútuas. A teoria pode indicar áreas em que a pesquisa tende a ser produtiva, pode sumarizar os resultados de vários estudos específicos, pode dar base para explicação e predição. De outro lado, os resultados da pesquisa podem verificar as teorias já criadas, podem esclarecer conceitos teóricos e sugerir novas formulações teóricas ou ampliar as já apresentadas. Além disso, o processo de contribuição recíproca é contínuo; a pesquisa estimulada por considerações teóricas pode propor novas questões teóricas, que por sua vez conduzem a outras pesquisas, e assim por diante, indefinidamente. (SELLTIZ, 1965, p. 559).

Essa consideração reforça a necessidade do desenvolvimento de novas pesquisas, cercadas de rigor metodológico, que possam contribuir de forma legítima ao desenvolvimento da Gestão Estratégica de Custos, evitando meras repetições e fazendo com que os novos pesquisadores não tenham os mesmos problemas que já foram enfrentados anteriormente.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados os fundamentos teóricos que sustentam e permeiam a Análise de Custos de Concorrentes. Essa reflexão passa pelos conceitos elementares de Estratégia, Contabilidade Gerencial Estratégica e Gestão Estratégica de Custos. Na sequência, fala-se de Inteligência Competitiva, matéria que inclui, em alguns aspectos, uma maneira formal de se realizar a análise de custos de competidores e, finalmente, a Análise de Custos de Concorrentes propriamente dita.

No capítulo 4 são definidos os determinantes de custos, evidenciados os trabalhos relacionados consultados neste estudo e a descrição de cada um dos principais determinantes de custos aqui analisados.

3.1 Estratégia

Tricker (1989) comenta que o termo estratégia tem origem militar, tendo seu uso mais difundido a partir dos anos 1950. Nos negócios, no entanto, a utilização é mais recente. A definição do termo para esse autor envolve deliberações e decisões de longo prazo, que determinam a direção da empresa à luz de expectativas das atividades de outros em campo.⁸ (*Ibid.*, p. 26). Entretanto, essa definição é genérica e pode englobar muitos grupos de atividades, que por vezes não se constituem necessariamente na estratégia.

A seguir, outra definição de estratégia:

[...] estratégia é sobre ser diferente; isto significa desempenhar as atividades de forma diferente dos concorrentes ou desempenhar atividades similares por diferentes caminhos em relação a eles. O foco inicial da estratégia está principalmente nos concorrentes e em como poderia ser criada uma vantagem competitiva sustentável.⁹ (CLARKE; TAGOE, 2002, p. 10).

Esta visão está mais próxima ao raciocínio proposto neste trabalho, em que a estratégia é vista como um mecanismo para aquisição de vantagem competitiva no longo prazo e, para isso,

⁸ “[...] strategy as longer-term deliberations and decisions which determine the deliberations and decisions which determine the direction the enterprise in the light of expectations about the activities of others in the field.”

⁹ “[...] strategic is about being different; it means performing different activities from competitors or performing similar activities to rivals in different ways. The early focus of strategy was mainly on one’s competitors and how one could create a sustainable competitive advantage.”

pode ser fundamental observar o que se passa na concorrência. Vale salientar que, além de agir de formas diferentes, a empresa pode optar por ações similares, desde que execute melhor as mesmas atividades, assegurando vantagem competitiva.

Mintzberg e Quinn (1996, p. 10) apresentam cinco definições para estratégia: plano, estratagema, padrão, posição e perspectiva.¹⁰ A estratégia como um plano nada mais é do que uma ação para lidar com determinada situação, sendo, portanto, previamente criada e consciente. A estratégia como um estratagema seria uma manobra visando a superação dos concorrentes, ou seja, a empresa sinaliza uma ação que pode ou não se concretizar. Como padrão, a estratégia é um conjunto de ações que garante consistência no comportamento de uma empresa. Do ponto de vista da posição, a estratégia interage com o ambiente, sendo uma força mediadora entre agentes nesse contexto. A perspectiva estratégica é a forma de olhar o mundo, que acaba induzindo ações coletivas e consistentes.

Interligando estas visões, o autor considera que as organizações desenvolvem seu caráter assim como as pessoas desenvolvem sua personalidade, interagindo com o mundo por meio de suas habilidades e tendências naturais. Dessa forma, a estratégia define o que será atingido, dentro de quais limites, usando uma sequência de ações pré-definidas e viáveis, como sugere o trecho a seguir:

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseadas em suas competências internas e deficiências relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por oponentes inteligentes.¹¹ (MINTZBERG; QUINN, 1996, p. 3).

Apesar da tentativa de operacionalizar o conceito, é perigoso limitá-lo a um espaço temporal, uma vez que a velocidade evolutiva da tecnologia de um produto pode ser inferior a seis meses, dependendo do setor de atuação, e ainda, essa velocidade pode ser acelerada quando a empresa se depara com alguma inovação ou com um nível de competição mais acirrado (FINE, 1999, p. 238). Assim, as oportunidades ambientais devem ser continuamente analisadas e avaliadas.

¹⁰ “Accordingly, five definitions of strategy are presented here – as plan, ploy, pattern, position, and perspective.”

¹¹ “A strategy is the pattern or plan that integrates an organization’s major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole. A well-formulated strategy helps to marshal and allocate an organization’s resources into a unique and viable posture based on its relative internal competencies and shortcomings, anticipated changes in the environment, and contingent moves by intelligent opponents.”

Os responsáveis pela implementação da estratégia são os gestores e, a partir disso, se introduz a ideia de gestão estratégica definida como:

[...] a parte da gestão global, das organizações, que se preocupa em acompanhar as ações das entidades de seu ambiente próximo – tais como concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores – para conceber e implementar estratégias que lhes permitam manter-se à frente dos competidores. (ROCHA, 1999, p. 47).

O *Institute of Management Accountants* (IMA, 1990) define a gestão estratégica como o processo de analisar fatores internos e externos para rever a racionalidade de metas corporativas e se as estratégias existentes realizarão essas metas.¹² Não se pode, porém, confundir gestão estratégica com planejamento estratégico, cujas respectivas funções são esclarecidas por Rocha (1999):

A grande diferença é que, enquanto no planejamento estratégico os objetivos são estabelecer um rumo a ser seguido; e gerar um conjunto de diretrizes estratégicas, na gestão estratégica essas são, apenas, as primeiras providências; esta requer: explorar as relações, na cadeia de valor, melhor que os concorrentes; explorar as deficiências e enfrentar as potencialidades dos concorrentes, melhor do que eles em relação às da empresa; gerir as variáveis determinantes do valor do produto – utilidade e custo – melhor que os concorrentes etc. para conceber e implementar ações que assegurem vantagem competitiva. (*Ibid.*, p. 50).

Logo, a gestão estratégica se constitui em um amplo processo por meio do qual a estratégia e todos os seus objetivos e implicações são postos em prática. Para ser eficiente e eficaz, é necessário conhecer a concorrência e entender os elos estabelecidos na cadeia de valor na qual a empresa se encontra. À medida que esse processo é refinado, a empresa alcança a continuidade e lucratividade no longo prazo e mantém a vantagem conquistada.

Sobre concorrência, Wilson (1994) apresentou um breve retrospecto sobre análise de competidores. Seu trabalho conceitua muito bem a amplitude do termo ‘competição’ e, apesar de ser apenas teórico, tem o mérito de trabalhar a questão da identificação dos concorrentes, não vista em outros trabalhos. Para isso, o autor julga fundamental a identificação de contra quem se está competindo, uma vez que concorrentes podem ser empresas que oferecem os mesmos produtos ou serviços; que operam na mesma categoria de produtos ou serviços; que entregam o mesmo serviço; ou ainda, todas as empresas que competem pelo mesmo gasto de poder aquisitivo.

¹² “[...] the process of analyzing external and internal factors to review the reasonableness of corporate goals and whether existing strategies will realize these goals.”

Este tema também é abordado por Kotler (2000, p. 36) que afirma que a concorrência inclui todas as ofertas e substitutos, tanto reais quanto potenciais, que possam ser considerados por um comprador. Dessa forma, o autor denomina os quatro níveis de concorrência, baseando-se no grau de substituição dos produtos: (1) Concorrência de marcas: os concorrentes são empresas que oferecem produtos e serviços com características e preços similares, por exemplo: Toyota e Renault; (2) Concorrência setorial: os concorrentes são empresas que fabricam o mesmo tipo de produtos ou classe de produtos, por exemplo: Toyota e demais fabricantes de automóveis; (3) Concorrência de forma: os concorrentes são todas as empresas que além de fabricarem produtos, oferecem os mesmos serviços, por exemplo: Toyota e fabricantes de motos, caminhões ou bicicletas e (4) Concorrência genérica: os concorrentes são todas as empresas que competem pelo poder de compra dos mesmos consumidores, por exemplo: Toyota e empresas que vendem outros bens de consumo duráveis ou residências.

Logo, a concorrência refere-se ao suprimento de necessidades de um mercado, o que pode ocorrer por empresas de setores distintos, como também afirmam Milani Filho *et al.* (2007). Observar a concorrência é um passo anterior à definição da estratégia genérica, do tipo estratégico e da missão estratégica que a empresa irá empreender. Esses itens são descritos nos tópicos seguintes.

3.1.1 Estratégias Competitivas Genéricas

Porter (1985) caracteriza três principais tipos de estratégia, denominadas como estratégias competitivas genéricas, sendo estas: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

A liderança em custos visa dar à empresa a condição de produtor de custo mais baixo em determinado setor. Para isso são realizados rígidos controles de custos e despesas, sendo efetuadas reduções em áreas cuja experiência possibilite tais ações.

A diferenciação procura ações que sejam valorizadas por seus compradores e, por isso, pode estabelecer um preço-prêmio por sua singularidade.

Já o enfoque nada mais é do que a observação de um nicho de mercado, dentro de determinado segmento, no qual a empresa possa obter uma vantagem competitiva, mesmo não tendo vantagem no setor como um todo.

As estratégias genéricas devem ser a base da estratégia da empresa, o que fará com que certas ações sejam monitoradas com maior frequência, dependendo da estratégia adotada. Pode-se citar, por exemplo, a importância da análise de custos de *marketing*, crítica para o sucesso quando a estratégia genérica adotada é a diferenciação e realizada informalmente no contexto da liderança em custo. O mesmo ocorre com a análise de custos de concorrentes, muito importante no contexto da liderança em custo e de menor relevância no contexto da diferenciação (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p. 20).

3.1.2 Tipos Estratégicos

Miles *et al.* (1978) sugerem alguns tipos estratégicos de organização: defensores, prospectores, analisadores e reatores.

As organizações em que predominam o tipo estratégico defensores possuem muitos especialistas em controles de custos, dão pouca atenção às oportunidades vindas do ambiente externo e têm um intenso planejamento voltado a questões de eficiência. Atuam com forte divisão do trabalho, controle centralizado e comunicação por meio de canais hierárquicos, fatores que fortalecem sua opção estratégica pelo risco mínimo.

As organizações em que predominam o tipo estratégico prospectores são o oposto da descrição do parágrafo anterior: se caracterizam por unidades descentralizadas; mecanismos orgânicos de processo e estrutura (como pesquisa e desenvolvimento, planejamento orientado a resultados etc.); baixo grau de formalização e integração vertical, maximizando as opções de lucro. Também apresentam maior busca pela inovação de produtos e oportunidades de lucro.

As organizações em que predominam o tipo estratégico analisadores se caracterizam por uma mescla entre os dois tipos estratégicos anteriores, ou seja, atentam ao risco mínimo com maximização das oportunidades de lucro. No entanto, a busca pelo atendimento de pontos antagônicos pode levar à ineficiência e ineficácia.

Os reatores aparecem quando há uma falha na estratégia, por isso, reagem de forma inadequada ao ambiente, produzindo um fraco desempenho e pouca agressividade em relação ao futuro, nutrindo características de inconsistência e instabilidade.

3.1.3 Missão Estratégica

A missão estratégica ou estratégia de portfólio significa a natureza das unidades de negócios estratégicas pretendidas, relativas aos *tradeoffs* entre crescimento da participação de mercado e lucros no curto prazo/maximização do fluxo de caixa.¹³ (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984, p. 26). Essas escolhas são importantes no que tange à continuidade da organização, pois afetam posições de longo prazo da empresa.

Em geral, as unidades estratégicas de negócio podem adotar as seguintes missões sintetizadas por Fisher e Govindarajan (1993), seguindo as abordagens de Buzzell e Wiersema (1981) e Hofer e Schendel (1978), conforme segue (Quadro 3).

Quadro 3 – Tipos de missão estratégica

Missão Estratégica	Descrição da missão
Construir	Implica em uma meta de aumentar o <i>market share</i> , em detrimento aos lucros e fluxo de caixa de curto prazo, buscando construir uma posição competitiva. Geralmente é perseguida por unidades de negócio com baixa participação de mercado e alto crescimento da indústria.
Manter	Objetiva proteger a participação de mercado e a posição competitiva da unidade de negócio. Nesse caso, as entradas e saídas do fluxo de caixa são aproximadas e são perseguidas por unidades de negócio de indústrias em crescimento e alta participação de mercado.
Colher	Tem como meta maximizar os lucros e fluxos de caixa no curto prazo, em detrimento ao <i>market share</i> . Geralmente é seguida por indústrias com baixo crescimento e alta participação de mercado.
Desinvestir	Indica uma decisão de sair do negócio, geralmente seguindo-se a isso um processo de liquidação ou venda.

FONTE: adaptado de Fisher e Govindarajan (1993)

As três primeiras missões indicam os negócios em continuidade, foco de estudo deste trabalho. Covin *et al.* (1994) realizaram pesquisa empírica com 91 empresas de manufatura tecnológica, na qual concluíram que unidades de negócio com a missão construir tem melhor desempenho porque adotam posturas estratégicas empreendedoras; têm estruturas organizacionais orgânicas, ou seja, buscam o crescimento interno; oferecem produtos com baixo preço; empregam grande força em vendas; oferecem generosas oportunidade de crédito aos clientes e amplas linhas de produtos.

A visão apresentada na pesquisa descrita acima tem relação com a aquisição de uma vantagem competitiva sustentável, alternando também, escolhas entre estratégias genéricas: baixo preço (liderança em custo) e ampla linha de produtos (diferenciação). Deve-se

¹³ “[...] *strategic mission (or portfolio strategy)* signifies the nature of the SBU’s intended tradeoffs between market share growth and short term earnings/cash flow maximization.”

considerar que não há certo nem errado ao escolher uma missão estratégica e sim a ocorrência de uma escolha por parte da empresa, que implica em uma gama de consequências.

A discussão da estratégia, envolvendo estratégias competitivas genéricas, tipo e missão estratégica, é essencial, pois, apesar da informação de custos ser importante nas companhias de uma forma ou de outra, diferentes estratégias demandam diferentes perspectivas de custos (SHANK, 1989, p. 84).

Pelas considerações feitas até aqui, percebe-se que a estratégia é o cerne do negócio, sendo o instrumento que mantém a competitividade e continuidade da empresa no longo prazo. Dentro desse contexto, a gestão pode se valer de inúmeros recursos para manter a capacidade estratégica da empresa, entre eles, gerir os custos e acompanhar os concorrentes, como será discutido nos itens posteriores.

3.2 Contabilidade Gerencial Estratégica

O desenvolvimento da estratégia também despertou outras áreas específicas de interesse. A Contabilidade Gerencial Estratégica (CGE) surgiu em resposta a inúmeras críticas em relação à perda de relevância da Contabilidade Gerencial tradicional (JOHNSON; KAPLAN, 1987; BROMWICH, 1988; DIMNIK; KUDAR, 1989; HERGERT; MORRIS, 1989; PIERCY; MORGAN, 1989; WILSON, 1990; CLARKE, 1995; LORD, 1996; GRUNDY, 1997; COOPER; SLAGMULDER, 2003).

Simmonds é considerado o pai da CGE, tendo introduzido o uso deste termo no início dos anos 1980 (WILSON, 1990; GUILDING, 1999; GUILDING *et al.*, 2000; HOFFJAN; WÖMPENER, 2006; LANGFIELD-SMITH, 2008). Porém, foi apenas com o desenvolvimento dos conceitos de estratégia propostos por Porter (1985) que o assunto começou a ser mais explorado, tendo trazido, entre outras, as ideias discutidas na seção 3.1.1.

Na visão de Clarke (1995), a CGE é uma ampliação do escopo em que a empresa opera, incluindo o ambiente e seus concorrentes. Além da análise dos concorrentes, ela deveria dar uma perspectiva estratégica aos dados internos, como pode ser visto no trecho a seguir:

O impulso da Contabilidade Gerencial Estratégica é fornecer informação concernente ao mercado da firma e seus concorrentes, além de focar os dados internos com uma perspectiva estratégica. Este foco é necessário para a empresa responder a uma demanda variada e pressões de um mercado competitivo – sobreviverá o mais rápido ao invés do mais apto.¹⁴ (*Ibid.*, p. 49).

Clarke e Tagoe (2002) discorrem sobre que tipo de informação que a CGE poderia coletar para suas análises:

Para assessorar a formação da estratégia, a função da Contabilidade Gerencial Estratégica seria colecionar e analisar informações sobre entidades externas e contingências, bem como concorrentes, clientes, fornecedores e reguladores. Além disso, dados financeiros externos poderiam ser revistos no contexto da cadeia de valor da firma.¹⁵ (*Ibid.*, p. 10).

Em quase 30 anos de pesquisa sobre a CGE, muitos trabalhos foram propostos envolvendo o assunto. Apesar disso, alguns autores argumentam que ainda não há um *framework* consistente (TOMKINS; CARR, 1996; COAD, 1996; GUILDING *et al.*, 2000; LANGFIELD-SMITH, 2008).

Bromwich (1990) se apóia em duas teorias econômicas para justificar a importância da CGE. A primeira, teoria dos atributos, propõe que os bens econômicos não são desejáveis por eles mesmos, mas sim, pela base de atributos ou características que eles proporcionam aos consumidores. Assim, os bens são pacotes de características avaliadas em mercados. O contador seria importante em decisões de diversificação por atributos de custo e monitoramento do desempenho desses atributos ao longo do tempo.

A segunda é a teoria de mercado contestável, cuja essência é a manutenção da vantagem em custo sobre os rivais, se as estratégias do negócio são sustentáveis. Assim, a Contabilidade precisa estender suas análises em relação à estrutura de custos dos concorrentes. Ambas estão diretamente relacionadas às estratégias genéricas de Porter, respectivamente, diferenciação e liderança em custos.

Basicamente, o trabalho de Bromwich (1990) usa perspectivas econômicas para dar subsídios a um pensamento estratégico dentro do ambiente da Contabilidade Gerencial. Na visão do

¹⁴ “The thrust of strategic management accounting is to provide information concerning the firm’s market and its competitors, and to focus on internal data from a strategic perspective. This focus is necessary for the firm to respond to the varied demands and pressures of a competitive market place – it will be survival of the fastest rather than fittest.”

¹⁵ “To assist strategy formation the SMA function should collect and analyze information about external entities and contingencies such as competitors, customers, suppliers, and regulators. In addition, internal financial data should be reviewed in the context of the firm’s value chain.”

autor, a contabilidade poderia fornecer informações de custos sobre os atributos dos produtos ou estruturas de custos de entrantes potenciais, com foco em tomada de decisão estratégica. Analisando a explanação das teorias, percebe-se que há uma tentativa de trazer legitimidade à função da CGE através da racionalidade característica do pensamento econômico e, portanto, presente nestas teorias. Essa tentativa, apesar de inovadora, não trouxe grande resultado aos desenvolvimentos posteriores no assunto, como pretendiam os autores.

Dixon e Smith (1993) forneceram um panorama do que é a Contabilidade Gerencial Estratégica. Para eles, a CGE é a responsável pela provisão e análise de informações relativas às atividades internas da firma, cujos concorrentes e tendências podem auxiliar no processo de evolução estratégica. Através desse ponto de vista, foi possível organizar uma relação das principais partes integrantes do processo da CGE, a saber: identificação de unidades de negócio estratégicas, análise de custo estratégico, análise de mercado estratégico e avaliação de investimentos estratégicos. Esse processo poderia ser suportado e fornecido pelo *marketing* ou pela contabilidade gerencial, sendo, no segundo caso, necessária uma postura estratégica, em que fossem disseminados esses conceitos entre os contadores. Essa crítica é bastante pertinente, pois outros autores demonstram não haver muita preocupação com a explanação de termos ligados à CGE nos cursos formais de ensino em contabilidade (COAD, 1996; HOFFJAN; WÖMPENER, 2006).

O trabalho de Bromwich e Bhimani (1994) trata de oportunidades para os contadores em termos de técnicas e caminhos pelos quais a informação contábil possa se aproximar mais da gestão. Para os autores, essas oportunidades estão nas áreas de compras, *overhead* e CGE, sendo essa última considerada a maior oportunidade de mudança para os contadores, no que tange ao fornecimento de informação relevante.

Lord (1996) relaciona as informações sobre custos de concorrentes dentro de um contexto das características da Contabilidade Gerencial Estratégica, sendo que esta contemplaria as seguintes práticas: coleção de informações sobre competidores; exploração de oportunidades de redução de custos e harmonização da ênfase da contabilidade com o posicionamento estratégico. Na empresa analisada (*Cyclemakers*), as informações de custos dos competidores foram obtidas através de um processo de engenharia reversa, ou seja, foram observados os componentes dos produtos dos concorrentes, comparando-os ao custo dos componentes dos produtos da própria empresa, já conhecidos.

A pesquisa de Lord (1996) é intrigante uma vez que contradiz muito do que já foi estabelecido na literatura, por exemplo, a assertiva de que os contadores gerenciais são os mais indicados para trabalhar nesse processo, já que, no estudo de caso realizado, essa função poderia ser feita por qualquer indivíduo da área operacional, sem necessariamente a presença de contadores. Outro exemplo é a necessidade de um gerenciamento estratégico de custo, uma vez que a análise da cadeia de valor foi feita sem a necessidade de uma análise financeira formal. A autora ainda mostra visões antagônicas às tradicionais - como Porter (1985) e Shank e Govindarajan (1997) - questionando a aplicabilidade dos conceitos e a dificuldade de realizar esse tipo de trabalho de forma interdisciplinar.

Outra crítica é o padrão contábil característico dos relatórios produzidos pela contabilidade, que suprime os aspectos qualitativos necessários para a decisão e, muitas vezes, não tem nomenclatura e segregação adequadas ao usuário da informação. Resumindo, a autora contesta a necessidade desse tipo de informação ser coletada pela contabilidade gerencial e, ainda, a roupagem contábil dada a esta informação, desnecessária na visão dela. Algumas críticas são pertinentes, uma vez que outros artigos já mostraram a pouca disposição dos contadores em trabalhos envolvendo abordagens interdisciplinares (ROSLENDER *et al.* 1998; ROSLENDER; HART, 2003).

Coad (1996) trouxe uma abordagem inovadora ao relacionar a CGE com características psicológicas cognitivas do profissional envolvido na contabilidade gerencial. As características estudadas foram orientação ao desempenho e orientação ao aprendizado. Para o autor, a segunda opção é a que mais se encaixa no leque de habilidades necessárias para o exercício da CGE. Ele argumenta que algumas pesquisas mostram a formação em contabilidade com fortes conhecimentos técnicos, mas poucas habilidades para resolução de problemas complexos e não estruturados.

Isto implicaria em mudanças, por exemplo, no processo de recrutamento dos contadores gerenciais, que passaria a requerer boas habilidades de comunicação, principalmente para lidar com indivíduos, dentro e fora da organização. Também teria implicações na educação, uma vez que os métodos de ensino teriam que propiciar o desenvolvimento de outras habilidades além do conhecimento técnico, estimulando trabalhos em grupo e em conjunto com outras áreas, por exemplo. Essa é uma abordagem válida, uma vez que a mudança na

profissão depende em grande parte da formação que está sendo realizada. Sem investimento na formação, é difícil mudar a mentalidade do contador e impactar o futuro da profissão.

Guinding *et al.* (2000) efetuaram um estudo sobre as práticas de contabilidade gerencial em nível internacional, englobando técnicas pertencentes à CGE. Os países analisados foram os Estados Unidos, o Reino Unido e a Nova Zelândia. Dentre as práticas analisadas estavam: custeio por atributos, valoração do orçamento e monitoramento; avaliação do custo do concorrente; monitoramento da posição competitiva; avaliação do concorrente baseada em balanços financeiros publicados; custeio por ciclo de vida; custeio da qualidade; custeio estratégico; fixação de preço estratégica; custeio alvo e da cadeia de valores. Os achados revelaram que as práticas são similares entre os países, exceto quando relacionadas ao tamanho da companhia. No entanto, esse estudo confirma a abordagem de Ghoshal e Whestney (1991) – há um *gap* entre o que é necessário aos gestores para tomar decisão e a informação que é oferecida pela contabilidade gerencial; e de Foster e Gupta (1994) – os executivos de mercado reconhecem o potencial da informação contábil, mas esse potencial não se concretiza na informação que de fato é fornecida.

Além disso, há contradições entre os pontos considerados como práticas de CGE e os que foram avaliados na pesquisa, o que Guinding *et al.* (2000) justificam como sendo consequência da falta de um *framework* consistente da CGE. Também salientam que a CGE, pelo menos com este nome, não é tão difundida entre os usuários. Em outras palavras, pode-se dizer que as técnicas que a compõem são conhecidas, mas não com esta nomenclatura. Porém, é possível que a diferença cultural entre os países possa ter afetado de alguma forma as considerações em relação ao tamanho da empresa. O trabalho tem o mérito de tentar romper as fronteiras entre países, buscando entender as práticas da CGE em nível internacional. Ademais mostra, em bases empíricas, o porquê das críticas à CGE, o que dificilmente é visto.

Hoffjan e Wömpener (2006) ranquearam os principais livros de Contabilidade Gerencial na Inglaterra, Estados Unidos e Alemanha. Nesses livros, os autores constataram que não há um *framework* consistente em relação à CGE. Há, no entanto, uma abordagem coerente quando se consideram os subconceitos envolvidos no assunto. A premissa implícita é a de que os livros-texto influenciam fortemente o mundo corporativo, uma vez que os estudantes aplicam nele os seus conceitos. Em relação à cobertura de assuntos da CGE nos livros, os autores mostram que há menção, em todos os países, sobre: mensuração de *performance*, custeio alvo,

benchmarking e custeio por ciclo de vida. No entanto, não há menção em nenhum dos livros analisados sobre: avaliação de custos de concorrentes e avaliação de concorrentes baseadas em demonstrações financeiras publicadas. Há outras divergências na cobertura entre os países, como o fato de os livros-texto germânicos serem menos orientados a custos e os livros-texto americanos serem menos orientados ao mercado, ambos em relação aos demais países. Nos livros germânicos ainda, houve maior ênfase na abordagem estratégica, reforçando o que já havia sido constatado por Tomkins e Carr (1996). Em geral, os livros tendem a focar em custos ou em estratégia, dificilmente em ambos.

Todas estas constatações sugerem a influência das diferenças culturais e a necessidade de uma estrutura conceitual integrada e única quando o assunto é a Contabilidade Gerencial Estratégica. Além disso, os livros influenciam a formação do profissional, e se a CGE não é mencionada, não se deve esperar mudança em relação ao comportamento dos contadores gerenciais na prática, que implicariam em maior envolvimento dos contadores, aumento do uso das práticas da CGE no ambiente corporativo, desenvolvimento da teoria e de novas técnicas, entre outros. Assim, esse tipo de pesquisa deveria inspirar os estudiosos do assunto a desenvolver novas formas de divulgá-lo, influenciar os currículos de ensino e ressaltar sua importância e utilidade nos meios acadêmico e corporativo.

Pode-se definir a CGE como uma abordagem em que a empresa prima pela observação do ambiente externo com a mesma cautela e regularidade com que provê informações internas (RICKWOOD *et al.*, 1990; COOPER; SLAGMULDER, 2003) e que essas informações sejam relevantes (DIMNIK; KUDAR, 1989; WILSON, 1990; FULD; BORSKA, 1995). Novas tendências têm surgido como o atrelamento da CGE à Contabilidade Ambiental (SMITH; LAMBELL, 1997) e à Contabilidade Pública (SMITH, 2000). No entanto, para que a CGE se consolide, ainda é necessário resolver problemas como a falta de comunicação entre áreas (FULD; BORSKA, 1995; CLARKE; TAGOE, 2002); a produção de informação interna detalhada para suportar a comparação externa (JONES, 1988; COOPER; SLAGMULDER, 2004) e a formação adequada – ensino e divulgação – do profissional contábil (DIMNIK; KUDAR, 1989; COAD, 1996; GUILDING *et al.*, 2000; ROSLENDER; HART, 2003; HOFFJAN; WÖMPENER, 2006), além da necessidade de maior envolvimento do *staff* contábil (KAWADA; JOHNSON, 1993; HESFORD, 1998).

Para os fins deste trabalho, considera-se a CGE como um mecanismo pelo qual os processos de mensuração são gerenciados estrategicamente, ou seja, as barreiras externas são rompidas, de forma que as técnicas e procedimentos contidos neste arcabouço auxiliem o acompanhamento e a ação perante a concorrência. Essa ótica aumenta a relevância da informação contábil-gerencial produzida internamente, visando os objetivos e tomadas de decisão de longo prazo.

3.3 Gestão Estratégica de Custos

Shank e Govindarajan (1997, p. 3) defendem, em meados dos anos 1990, que os temas envolvendo análise de custos não tinham o reconhecimento devido dentro do planejamento estratégico das empresas e tampouco do meio acadêmico. A diferença principal entre a análise de custos tradicional e a gestão estratégica propriamente dita viria de uma participação efetiva desse tipo de análise no que diz respeito à estratégia da empresa, objetivando o alcance de vantagem competitiva. Há que se mencionar que o surgimento desse ponto de vista coincide com o *boom* dos conceitos de estratégia abordados por Porter (1985), que dariam o tom desse tipo de discurso daí por diante.

O início das discussões de Gestão Estratégica de Custos (GEC) envolveu principalmente as diferenças entre a contabilidade tradicional e as análises com foco estratégico, de forma que a informação estratégica, quando considerada, afetava significativamente as decisões. Parte disso ocorreu em resposta às inúmeras críticas que vinham sendo feitas à perda de relevância da informação contábil.

Para exemplificar o tipo de decisão envolvida, Shank e Govindarajan (1988) realizaram um estudo de caso em uma empresa produtora de bicicletas (*Baldwin Bicycle Company*) efetuando uma análise de custos nos moldes tradicionais e a mesma análise incluindo o foco estratégico. O estudo envolvia decisões sobre: inventário consignado, capacidade, orientações de curto e longo prazos, entre outras. Os autores concluíram que as análises (tradicional e estratégica) são suplementares, e que a análise de custo estratégica pode auxiliar na compreensão do real problema do negócio. Além disso, a inclusão da informação estratégica modificou o resultado final, uma vez que as questões qualitativas foram consideradas, sendo

que a não opção pelo uso dessas questões afetaria comprovadamente o posicionamento estratégico da empresa no mercado.

Para os autores, a análise de custo estratégica se diferencia da análise tradicional à medida que direciona o uso dos dados de custos para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Eles afirmam que um sofisticado entendimento da estrutura de custos da firma pode levar a um longo caminho na busca pela vantagem competitiva sustentável. Esse entendimento é o que se constitui em uma análise estratégica de custos.¹⁶ (*Ibid.*, p. 19).

A definição do *Institute of Management Accountants* (IMA, 1990) para Gestão Estratégica de Custos envolve o uso da informação da contabilidade de custos no sentido de desenvolver estratégia organizacional, implementar políticas que reflitam essas estratégias, processos de controle e resultados de avaliações.¹⁷ Sobre a função da GEC propriamente dita, pode-se dizer que: “o objetivo da gestão estratégica de custos é reduzir custos enquanto simultaneamente fortalece a posição estratégica da empresa.”¹⁸ (COOPER; SLAGMULDER, 2003, p. 25).

Este posicionamento de GEC voltado exclusivamente à redução de custos, embora necessário, é um tanto simplista. Souza e Rocha (2009, p. 20), por exemplo, argumentam que o processo de gestão de custos deve ser realizado de uma forma mais ampla, utilizando cinco formas principais: eliminação (abandono do uso de determinado recurso); redução (diminuição do uso de um recurso, sem eliminá-lo); moderação (equilíbrio no uso de recursos); aplicação (aumento do uso visando benefícios econômicos futuros) e troca compensatória (troca de um custo por outro visando o benefício do custo total).

Para Lord (1996, p. 350), reduzir custos é importante independente da estratégia escolhida, pois mesmo as firmas que optam pela diferenciação irão querer reduzir custos para maximizar seus lucros; enquanto quem opta pela liderança em custos quer reduzi-los para chegar a um nível de custo inferior ao dos seus concorrentes. No entanto, mais do que apenas reduzir, deve-se optar por geri-los, como argumentado no trecho seguinte:

¹⁶ “[...] a sophisticated understanding of a firm’s cost structure can go a long way in the search for sustainable competitive advantage. This understanding is what we refer to as ‘strategic cost analysis’.”

¹⁷ “The use of managerial use of cost accounting information in order to develop organizational strategy, implement policies that reflect these strategies, control processes, and evaluate results.”

¹⁸ “The objective of strategic cost management is to reduce costs while simultaneously strengthening the strategic position of the firm.”

Diminuir custos talvez seja desejável e deve ser preocupação constante, mas com certeza é necessário gerir custos; reduzir é apenas uma alternativa de gestão de custos (outras são: eliminar, evitar, e até mesmo aumentar, caso em que se configura uma verdadeira espécie de investimento). (ROCHA, 1999, p. 84).

A gestão deve observar que racionalizar por racionalizar não leva necessariamente a um melhor resultado. Escolhas medíocres, que levam em conta apenas o custo em detrimento à qualidade, por exemplo, podem não ser a opção ideal, podendo inclusive ter o efeito oposto. A racionalização deve levar em conta o contexto: mercado, setor em que se está inserido e movimentação dos concorrentes, além da estratégia da empresa, como tem sido discutido.

E como todos estes conceitos funcionam de forma prática nas empresas? Tomkins e Carr (1996), por exemplo, analisaram 51 empresas na Alemanha e na Inglaterra para constatar o argumento de Shank (1996) de que técnicas de análise de investimento (exemplos: *payback*, valor presente líquido, taxa de retorno etc.) têm que ser complementadas com ferramentas de análise estratégica (vantagem competitiva, determinantes de custos e cadeia de valor) nas decisões de investimento. Eles concordaram com o argumento de Shank, uma vez que houve maior assertividade nas decisões de investimento das empresas onde foram encontrados mais indícios do uso de ferramentas estratégicas, no caso, nas empresas alemãs.

As ferramentas estratégicas, citadas por Shank (1996), estão dentro da perspectiva da GEC, discutidas pelo próprio autor em 1989. Para o autor, a GEC se fundamenta em três pilares: a análise da cadeia de valor, a análise do posicionamento estratégico e a análise dos determinantes de custos. Esse exercício forçaria os gerentes a se questionarem como as atividades agregam valor à cadeia de clientes que utilizam os produtos/serviços e como a estrutura de custos deles se compara com a de seus concorrentes.

Esta visão reforça o que já foi discutido anteriormente neste tópico: o gerenciamento de custos não se resume a um conjunto de procedimentos objetivando a redução de custos pura e simples, e há distintas maneiras para que isso seja feito. Cooper e Slagmulder (2003) comentam o que seria necessário para que as empresas passassem a ser focadas na GEC:

Há três passos distintos que são requeridos para converter uma firma não focada em gestão de custos para a gestão estratégica de custos: existência de auditoria e planejamento das iniciativas de gestão de custos para assegurar que a posição estratégica da firma será alcançada; extensão do escopo da gestão interna de custos através das paredes da fábrica; extensão do programa de gestão de custos através dos limites da firma.¹⁹ (*Ibid.*, p. 23).

Os autores ainda citam práticas como Gestão de Custos Interorganizacionais, Custeio-Alvo, ABC (*Activity Based Costing*) e *Kaizen* dentro do arcabouço da GEC e com potencial de melhoria frente à contabilidade gerencial tradicional. Há nesse contexto uma clara semelhança com a CGE, tanto em relação às técnicas consideradas como pertencentes ao arcabouço teórico, como em relação à abordagem voltada ao ambiente externo.

Mas afinal, qual a diferença real entre GEC e CGE, já que os conceitos apresentados até este ponto mostram similaridades? Langfield-Smith (2008, p. 206) explica que nos Estados Unidos se usa mais o termo GEC, baseando-se principalmente na abordagem dos autores Shank e Govindarajan. No entanto, a CGE é mais ampla, levando a uma orientação estratégica para geração, interpretação e análise da informação contábil gerencial, com foco na comparação entre concorrentes.

Pode-se concluir dizendo que a CGE tem uma abordagem mais fortemente voltada à mensuração dos custos, contendo em seu arcabouço distintas técnicas com tal função. Já a GEC procura desenvolver práticas de gestão, focando a análise dos custos e não perdendo de vista o posicionamento estratégico das empresas. Ambas, porém, estão focadas na observação do ambiente externo (clientes, fornecedores, competidores, governo etc.). E também, em algum momento, se voltam para a análise de custos dos concorrentes dentre os seus diversos segmentos de atuação.

O importante, no entanto, não é o que está contido no arcabouço de cada um dos conceitos, e sim, a essência pela qual cada um deles foi formado: a necessidade de informação contábil relevante e que não despreze a visão de longo prazo da empresa, representada pela estratégia. Até aqui foram discutidos os elementos teóricos de onde provém a análise de custos de concorrentes. No tópico seguinte descreve-se a inteligência competitiva, ferramenta pela qual é possível viabilizar a análise de custos de concorrentes.

¹⁹ “There are three distinct steps that are required to convert a firm from unfocused cost management to strategic cost management: audit existing and planned cost management initiatives to ensure that they enhance the firm’s strategic position; extend the scope of internal cost management beyond the walls of the factory; extend the cost management program beyond the boundaries of the firm.”

3.4 Inteligência Competitiva

Pode-se dizer que Inteligência Competitiva (IC) é a arte de colocar juntos vários pedaços de informação para construir uma pintura clara sobre quais situações seus competidores estão preparados.²⁰ (LEE, 1990, p. 27).

Outra definição pode ser verificada a seguir:

Inteligência competitiva é o processo para obtenção e análise de informações publicamente disponíveis que possam contribuir para a consecução dos objetivos competitivos de uma empresa por meio da facilitação de outros processos, como aprendizagem e aperfeiçoamento organizacional, criação de diferenciação e administração da concorrência. (GORDON, 2004, p. 222).

O autor ainda enfatiza que a Inteligência Competitiva utiliza fontes internas e externas de informação, não dependendo de dados obtidos ilicitamente. Ele cita algumas possíveis fontes de informação sobre os concorrentes: publicidade; relatórios anuais; informativos internos; disputas judiciais; arquivos de organizações das quais a empresa concorrente participa (organizações de defesa ambiental ou de saúde e segurança, conselhos de planejamento municipal, entidades trabalhistas etc.); documentos financeiros enviados a entidades normativas ou governamentais; imprensa especializada na área de finanças; imprensa local ou regional; artigos de revistas; pedidos de registro de patentes; panfletos e materiais em geral de divulgação de produtos; anúncios de recrutamento de funcionários; disputas com entidades normativas e revistas técnicas. A maioria delas é proveniente de meios públicos, podendo-se obtê-las desde que haja um procedimento sistemático de coleta de dados por parte da empresa.

O IMA publicou, em 1996, um guia completo sobre as principais técnicas, ferramentas e atividades que envolvem os programas de inteligência competitiva. Na visão do Instituto, a inteligência competitiva transforma dados que estão desorganizados, desconectados e sem valor aparente, em informações organizadas que podem trazer ganhos, como *insights* sobre a concorrência. Também considera que os contadores gerenciais já são treinados para a obtenção de dados, transformando-os em informação-base para tomada de decisão, o que sugere, portanto, o *know-how* da categoria para assumir ou participar mais efetivamente das funções envolvendo Inteligência Competitiva nas empresas.

²⁰ “Competitive intelligence is the art of putting together various pieces of information to build a clear picture of what your competitors are up to.”

Algumas etapas críticas para estabelecimento deste processo seriam: definição das questões de negócios; determinação das fontes de dados dos competidores; coleta e organização de dados; análise dos dados; comunicação dos resultados; fornecimento de melhorias ao processo de planejamento estratégico; garantia de *feedback* e reavaliações contínuas.

Baseados em um estudo de 111 gestores de 16 grandes empresas na República da Coreia, Ghoshal e Kim (1986) descreveram a importância de diferentes fontes de informação para tipos distintos de inteligência de negócios. Isso reforça a percepção de que nem todas as informações sugeridas na literatura são obrigatórias, mas sim, aquelas necessárias ao propósito ou decisão da empresa, item que deve ficar muito claro desde o início do processo.

Os autores consideraram que muitas vezes a informação fornecida não é utilizada na prática para tomada de decisão. Alguns problemas para isso seriam o excesso de reducionismo, não considerando a realidade; sistemas de inteligência competitiva complexos e não amigáveis, de difícil acesso; e atraso no provimento da informação.

O ponto mais criticado entre os gestores não foi a coleta ou a interpretação da informação em si, mas sim, a ausência de um trabalho conjunto entre eles, pois muitas vezes os profissionais de inteligência competitiva são vistos como agentes externos, que não entendem do negócio. Eles também afirmam que há amplos *gaps* entre a necessidade informacional dos gestores em relação à informação desejada, a informação necessária e a informação de fato recebida. Esse tipo de constatação é útil para configurar o sistema de inteligência competitiva, item que será detalhado a seguir.

3.4.1 Sistemas de Inteligência Competitiva

Sob o arcabouço da GEC e da CGE, pode-se dizer que a tarefa do *controller*, do ponto de vista gerencial e estratégico, é estabelecer e monitorar um sistema de inteligência competitiva que, juntamente com dados internos, possa prover informação para entrada direta em um processo de tomada de decisão estratégica.²¹ (DIXON; SMITH, 1993, p. 611).

²¹ “The task of the strategic management accountant is to set up and monitor a competitor intelligence (CI) system which together with internal data can provide information for direct input into the strategic decision-making process.”

Wrubel (2009, p. 19) argumenta que a divulgação de informações sobre Gestão Estratégica de Custos (dentre elas estão as práticas de análise de custos de concorrentes) proporciona oportunidades de melhoria em processos, decisões de compra/fabricação e compreensão dos determinantes de custos de empresas concorrentes e parceiras. Em sua pesquisa, foi analisada a divulgação de práticas de GEC em empresas listadas na BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo) entre os anos de 2005 e 2007 para companhias de níveis I, II e Novo Mercado de Governança Corporativa. Constatou-se que existe divulgação de informações relacionadas à GEC, sendo as práticas mais mencionadas referentes a: determinantes de custos, cadeia de valor, custos intangíveis, custo de qualidade e gestão dos custos de qualidade. De certa forma, a presente pesquisa se assemelha à de Wrubel (2009), verificando a evidenciação de informações relativas a custos. No entanto, a ênfase aqui posta está sob os determinantes de custos e não nos outros tópicos relacionados à GEC (que inclui os determinantes), sendo esta pesquisa, portanto, mais específica.

Lee (1990) argumenta que, para implementar um sistema de inteligência competitiva, o primeiro passo seria treinar os funcionários sobre possíveis fontes de informação e dados que podem ser obtidos, de forma que esse processo permeie todos os níveis corporativos. Na visão da autora, as melhores fontes de informação estão dentro da própria companhia: força de vendas, serviço ao cliente, distribuição, publicidade, compras, pesquisa e desenvolvimento, entre outros. Além dessas, também devem ser consideradas: agências de crédito, relações governamentais e legais, bibliotecas, bases de dados eletrônicas, pessoal, feiras profissionais, associações, arquivos governamentais, relatórios anuais, análises de seguros e engenharia reversa. Sobre as dificuldades na busca de fontes de informação, Rocha (1999) comenta:

A obtenção de dados e informações relevantes, sobre clientes, fornecedores e, principalmente, sobre concorrentes, é um processo árduo, pois eles procuram garantir sigilo, embora parcerias com clientes e fornecedores impliquem na necessidade de *disclosure*. Geralmente não é fácil obter tais dados e informações, mas é preciso tentar; o que a empresa não deve fazer é ficar parada, pois os concorrentes certamente não ficam. (*Ibid.*, p. 116).

Nesse caso, o importante é tentar iniciar esse banco de dados e, mesmo sem a precisão das informações obtidas, ou ainda, anterior a isso, tendo dificuldade para obtê-las, manter tal processo, pois certamente as análises empreendidas contêm indícios do que se passa no mercado.

Sobre a confecção de sistemas de inteligência competitiva, Ghoshal e Westney (1991) analisaram um sistema formal de análise em três grandes companhias, verificando como os problemas e processos eram vistos pelos principais envolvidos na utilização dos sistemas e informações. Foram entrevistadas as pessoas que tinham responsabilidade formal por analisar a concorrência, os gestores para os quais os analistas se reportavam, os clientes internos primários e os usuários da informação.

Basicamente as entrevistas procuraram focar: fontes de informação interna e externa; forma como a informação era processada, analisada e disseminada; interações entre usuários e percepções de como a informação era utilizada; curvas de aprendizagem pessoais e antecipação de direções futuras para desenvolvimento na função. As entrevistas com clientes focaram a disposição de fontes em que eles olhavam para a informação de concorrência e as mudanças percebidas na função nos últimos dois anos, em termos de informação fornecida e informação necessária; e ainda, como eles pessoalmente usavam a informação sobre competidores.

As maiores diferenças no sistema formal apareceram entre subsidiárias de países. Os usuários em geral perceberam que havia um intervalo significativo entre a informação necessária e a informação que era fornecida pelos sistemas de análise competitiva, embora, apesar desse *gap*, reconhecessem a necessidade da informação. Eles citaram os mesmos problemas nas três companhias: cultura gerencial, necessidades não especificadas dos clientes, restrições de recursos, falta de metodologias para direcionar a análise etc. O ponto chave desse trabalho é a constatação empírica da diferença entre o que é necessário e o que é fornecido aos usuários da informação na prática. Essa diferença evidencia a necessidade de atentar com mais cuidado a o que os usuários da informação realmente necessitam e, com isso, realizar uma configuração adequada do sistema de inteligência competitiva.

Balduino (2003) propõe a criação de um banco de dados sistematizado contendo informações sobre competidores. Esse banco de dados deveria conter informações sobre: relatórios financeiros publicados; notícias da imprensa sobre competidores; reportagens na mídia comercial, industrial e financeira; análise física dos produtos competidores; clientes comuns; mercado financeiro e bancário; mercados de *commodities*; ex-empregados dos concorrentes; outros membros dos grupos concorrentes; empregados da própria empresa; associações

comerciais; consultores e especialistas da indústria; fornecedores comuns; estatísticas governamentais; observações físicas e análise industrial comparativa.

O estudo de caso verificou que a empresa estudada utilizava apenas cinco das treze fontes de informação apresentadas, sendo que os departamentos faziam uso diferenciado das informações, havendo ainda deficiência na comunicação entre os departamentos. Dessa forma, a montagem de um banco de dados com informações sobre os concorrentes ficaria comprometida. O autor conseguiu mostrar a necessidade de catalogar informações de vários meios, evidenciando ser preciso a ampliação das fontes de obtenção de dados em detrimento à análise exclusiva das demonstrações contábeis. Além disso, reforçou a necessidade de um sistema único, facilitando o compartilhamento de informações entre as diversas áreas da companhia.

Na pesquisa feita por Fuld e Borska (1995), no setor de energia elétrica nos Estados Unidos, os pesquisados reconheceram que, além de ser importante conhecer futuros competidores, eles podem vir de qualquer parte do mercado. Mesmo tendo ciência disso, menos de 10% dos pesquisados utilizavam sistemas de inteligência competitiva para monitorar a concorrência.

Os autores comentaram ainda sobre as empresas que têm competições dentro delas mesmas, retendo as próprias informações; e também, as que são objeto de disputas internas, como a alta gerência, que culpa o médio escalão por não produzir a informação necessária ou gestores que não entram em acordo sobre o escopo desse tipo de sistema. Esse trabalho traz um bom panorama de como o assunto é tratado na prática pelas empresas, embora falhe ao não propor um referencial teórico adequado para comparar ou suportar os achados. Além disso, a aplicação em um setor específico pode trazer algum viés de comportamento em função da concorrência ou regulamentações específicas que não foram analisadas em maiores detalhes na pesquisa.

Hesford (1998) investigou o uso de informações contábeis sobre competidores e profissionais engajados com atividades de inteligência competitiva. Para o autor, a estratégia, a competição e os custos/benefícios percebidos poderiam ser variáveis importantes para influenciar o uso da informação contábil na inteligência competitiva. Os principais resultados dessa pesquisa são: não há influência da estratégia competitiva no uso da informação contábil em programas de inteligência competitiva; maiores habilidades em inteligência competitiva e negócios

aumentam os benefícios percebidos no uso deste tipo de informação, principalmente o treinamento contábil; informações financeiras são consideradas fontes confiáveis, uma vez que a maioria dos analistas acredita que muitas outras fontes são, de certa forma, influenciadas pelos rivais e, por isso, não são confiáveis, como são as informações financeiras; alto uso da informação contábil está relacionado ao maior envolvimento do *staff* contábil; há maior efetividade nas atividades de inteligência competitiva quando se usa a informação contábil e baixo nível de envolvimento do *staff* financeiro constatado nas atividades de inteligência competitiva.

Gruetter-Settele (1999) *apud* Heinen e Hoffjan (2005) conduziram um jogo de negócios com participantes germânicos buscando identificar a interação entre decisões estratégicas das companhias e seu conhecimento sobre os índices financeiro-padrão dos concorrentes. Eles apuraram diferenças em estratégias de preços, custos de produção variáveis e situação de lucratividade. O experimento provou a influência dos relatórios financeiros anuais na tomada de decisão da companhia, levando à consideração de que a avaliação de concorrentes com base nas demonstrações financeiras publicadas deveria ser parte fixa da análise competitiva. Além das fontes de informação já citadas (BALDUÍNO, 2003; GORDON, 2004), outros autores sugerem possíveis fontes para obtenção de dados sobre concorrentes (Quadro 4).

Quadro 4 – Fontes para obtenção de dados

Autor	Fontes para obtenção de dados
Porter (2004, p. 386)	Estudos de indústrias; associações comerciais; revistas especializadas; imprensa comercial; repertórios das companhias e dados estatísticos; documentos das companhias enviados ao governo; fontes governamentais; registros antitrustes; jornais locais da matriz e filiais e registros de tributos locais.
Dixon e Smith (1993, p. 611)	Clientes; força de vendas; fornecedores comuns; ex-empregados de concorrentes; publicações da indústria; agências de publicidade; feiras profissionais; analistas de seguros; produtos de concorrentes (engenharia reversa); literatura promocional; periódicos gerenciais; artigos de jornais; relatórios anuais; relatórios de prestação de contas ao governo e pesquisadores e profissionais envolvidos com inteligência competitiva.
Wilson (1994, p. 26)	Fontes internas da empresa, os próprios concorrentes, feiras de comércio, governo e outras fontes de informação públicas.

Apesar das críticas ao uso da informação contábil (HERGERT; MORRIS, 1989; PARTRIDGE; PERREN, 1994), os relatórios anuais são mencionados por todos os autores que sugerem fontes de informação. Sobre esta questão, Moon e Bates (1993) afirmam:

[...] o relatório anual publicado é uma excelente fonte documental para estimar e extrapolar alguns dados que seriam proibidos enquanto se previne dos altos custos de colecioná-los. Há a necessidade, no entanto, de uma estrutura integrada para que os gestores sigam ao avaliar o desempenho estratégico dos concorrentes por se referir a demonstrações financeiras publicadas.²² (*Ibid.*, p. 140).

Como pode ser visto, há diversos meios para prover informações sobre concorrentes. Ademais, vários desses meios estão ao alcance da empresa, como dados disponíveis ao público e informações obtidas de forma não sistemática pelos elementos da própria empresa. Assim, nem todas as fontes propostas na literatura são obrigatórias, desde que as fontes a que se tem acesso ou que munem o sistema de inteligência competitiva sejam suficientes para fornecer a informação necessária para decisão. Para que isso seja possível, é necessário que a empresa se organize para prover esse tipo de dado e manter um fluxo contínuo de informações.

Subramanian e IsHak (1998) buscaram entender como as firmas norte-americanas organizam e usam seus sistemas de análise de competidores. A hipótese trabalhada pelos autores é a de que firmas de alta *performance* terão sistemas de inteligência competitiva mais avançados do que firmas de baixo desempenho. É um trabalho bem completo em termos de mapeamento de quem produz esse tipo de informação (departamento, responsabilidade etc.), que importância isso tem na organização (pessoas envolvidas, previsão orçamentária etc.) e que tipo de informação é coletada. A hipótese supracitada é confirmada; no entanto, os resultados devem ser analisados com cautela, por ser a amostra pequena e haver possibilidade de que outros fatores possam influenciar o desempenho.

Esta pesquisa foi replicada no Brasil por Milani Filho *et al.* (2007). Os autores analisaram 23 empresas brasileiras no que diz respeito à coleta de informações sobre concorrentes. A pesquisa original foi adaptada à realidade brasileira, com o objetivo de verificar que tipo de informação é coletada, com que frequência e por quem. A pesquisa mostra que muitas informações não são obtidas justamente pela dificuldade de estimá-las. Por isso, os autores sugerem que técnicas de estimativa de custos de concorrentes sejam desenvolvidas, sendo um ponto de partida a engenharia reversa através das demonstrações contábeis. Vale destacar ainda que, comparando as duas pesquisas, há diferenças entre os graus de prioridade

²² “[...] the published annual report is an excellent source document from which to estimate and extrapolate such data whilst avoiding prohibitively high collection costs. There is a need, then, for an integrated framework that allows managers to evaluate the strategic performance of competitors by referring to published financial statements.”

atribuídos a algumas informações sobre concorrentes. Por exemplo, as informações sobre forças e fraquezas da concorrência foram consideradas as mais importantes pelos norte-americanos, enquanto no Brasil, o item teve média prioridade; nos Estados Unidos, as informações sobre concorrentes são analisadas com maior frequência do que no Brasil, entre outros.

Boscov e Rocha (2004) fizeram um estudo de caso comparando as principais afirmações teóricas concernentes à análise de concorrentes com o realizado por uma empresa (Rhodia) via estudo de caso. Dentre os achados, tem-se que geralmente a área responsável por este tipo de análise é a área de *marketing*, embora a teoria sugira que a controladoria é a que apresenta maior ferramental de informação e de *know-how* para tal análise. É um estudo exploratório, em que a teoria é comparada ao resultado encontrado no que tange às informações pertinentes a um sistema de informações sobre concorrentes. Um ponto interessante é a percepção que o artigo trouxe da parte da empresa, pois ela acredita que a condução das análises de concorrência pela área de finanças levaria a um foco excessivo nos custos e não a uma visão mais abrangente.

Pode-se perceber que há muitas informações disponíveis para que um sistema de inteligência competitiva possa ser adequadamente implementado. No entanto, nem sempre as empresas se dão conta de sua importância ou dedicam tempo e recursos necessários para tal. Em outros casos, o sistema de inteligência competitiva pode encontrar barreiras culturais ou disputas de poder, que nada agregam ao processo e só levam a própria empresa a perder uma gama de informações que seriam relevantes ao seu processo de tomada de decisão.

Na seção seguinte é analisada como se dá a análise específica dos custos dentro de um processo de inteligência competitiva, visando o acompanhamento dos movimentos da concorrência.

3.4.2 Análise de Custos de Concorrentes

Até aqui foram mencionadas as principais áreas-macro das quais se origina a Análise de Custos de Concorrentes. Sobre este tema pode-se dizer que:

O objetivo geral é construir uma base de dados compreensível com cada um dos concorrentes significativos, lembrando que iniciativas e respostas competitivas são primariamente dirigidas por diferenças de custo relativo futuro, mais do que por diferenças de custos baseadas em dados históricos. Portanto é essencial manter atualizada essa base de dados bem como diferenças de custos que eram consideradas insignificantes no último ano, e podem agora, dar ao competidor uma potencial e significativa vantagem competitiva sustentável.²³ (WARD *et al.*, 1992, p. 20).

Pode-se dizer que a análise de custos com foco estratégico é uma abordagem para Contabilidade Gerencial, que explicitamente enfatiza e visa o desenvolvimento de estratégias superiores.²⁴ (WILSON, 1990, p. 42). Para que seja possível a criação de uma estratégia superior, o autor argumenta que há necessidade do envolvimento da alta gerência neste processo e que gestores não financeiros podem providenciar um vasto contingente de informação sobre os concorrentes principais, o que reforça a importância da abordagem interdisciplinar da matéria.

Estas considerações resumem tudo que foi dito até aqui: a necessidade de uma orientação para o futuro (Estratégia), utilizando informações contábeis com foco estratégico (Contabilidade Gerencial Estratégica), efetuando uma gestão adequada dos custos conforme as divergências e tendências encontradas (Gestão Estratégica de Custos), gerando um sistema de monitoramento de concorrentes (Inteligência Competitiva). A junção destes fatores possibilita a Análise de Custos de Concorrentes.

Jones (1988) realizou um estudo de caso do processo de monitoramento dos concorrentes na Caterpillar. O autor argumentou que o contador é o que tem o maior conhecimento com informações sobre custos de concorrentes e que essa responsabilidade não pode ser abdicada, requerendo uma nova postura desse profissional no sentido de atender a essa demanda. Ele também afirmou que informações em grande nível de detalhe não estarão disponíveis, então deve-se dispor das informações publicadas. Antes de analisar os custos dos competidores, no entanto, faz-se necessário que a própria empresa tenha informações de custeio confiáveis. Nesse estudo de caso foram encontradas algumas dificuldades de comparação de custos com a

²³ “The overall objective is to build up a comprehensive database on each significant competitor, remembering that its competitive responses and initiatives will be primarily driven by future relative cost differences rather than outdated historically based cost differences. Therefore it is essential to keep updating this database as differences in costs that were considered insignificant last year may now give the competitor a potentially significant and sustainable competitive advantage.”

²⁴ “Strategic cost analysis is an approach to management accounting that explicitly highlights strategic issues and concerns. It sets cost analysis in a broader context in which cost information is used to develop superior strategies.”

concorrência, por exemplo, em empresas que tem diferentes estruturas organizacionais ou produzem diferentes volumes e *mix* de produtos. Houve ainda dificuldades adicionais para empresas que estão em diferentes países. Por isso, o autor considerou importante o uso de diferentes abordagens para testar com razoabilidade os custos estimados.

Todas estas análises tinham como objetivo a comparação da estrutura de custos da empresa com seus concorrentes, a fim de visualizar possíveis pontos de redução na sua estrutura de custos em detrimento à dos competidores. As mudanças feitas na Caterpillar resultaram em redução de 20% nos custos. O autor enfatiza a importância dos contadores como provedores de informação e a necessidade de um processo contínuo nesse sentido, pois não há um método de estimação perene.

E apesar das dificuldades e das eventuais estimativas necessárias, Jones (1988) incentiva que sejam realizados novos métodos para que a empresa possa entender melhor sua própria estrutura de custos e as vantagens frente aos concorrentes, até mesmo para que a forma de fazer isso possa ser melhorada com o auxílio dos contadores. As colocações, embora tenham um suporte teórico limitado, são válidas para incentivo à criação de novos métodos para gerenciamento de custos e acompanhamento da concorrência, uma vez que advém da experiência de uma empresa de grande porte, que lida diariamente com essas questões.

Pensando na análise de custos de concorrentes utilizando demonstrações financeiras, Moon e Bates (1993) desenvolveram uma estrutura denominada CORE (*Context, Overview, Ratios, Evaluation*). O objetivo era fornecer um mecanismo de apoio para interpretar as demonstrações financeiras, já que os trabalhos produzidos até o momento não passavam de listas de índices, sem atenção à interpretação, inter-relação e importância de cada um deles, principalmente visando a concorrência. Os estágios CORE são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Estágios CORE

Estágio CORE	Descrição do Estágio
1 – Contexto (<i>Context</i>)	Avaliação do perfil externo da organização e seu ambiente de negócios relacionado (setor de atuação, produtos ou serviços realizados, ativos e passivos comuns nas organizações deste setor, mudanças conjunturais fora do controle da organização etc.) e o perfil interno da mesma (desenvolvimento da organização ao longo do tempo, posicionamento estratégico, fatores críticos de sucesso etc.).
2 – Visão Geral (<i>Overview</i>)	Visão geral sobre o desempenho da empresa utilizando informações financeiras e qualquer outra passível de avaliação, dando ênfase às tendências (vendas, lucros, movimentação de ativos e passivos etc.) com atenção a fatos significativos que possam distorcer a análise (fusões e aquisições, mudanças na política contábil etc.).
3 – Índices (<i>Ratios</i>)	Interpretação de um conjunto de índices financeiros calculados, levando em conta os fatores observados no Estágio 1, considerando que a interpretação ideal sugerida pelos livros muitas vezes não é válida na prática.
4 – Avaliação (<i>Evaluation</i>)	Interpretação dos índices conseguidos no Estágio 3, com atenção a possíveis fatores negligenciados nos estágios anteriores e ao desenho do grau de sucesso da empresa em termos de implementação da estratégia corporativa e implicações para seus competidores.

FONTE: adaptado de Moon e Bates (1993)

A aplicação deste *framework* se deu via estudo de caso em um supermercado (*Tesco*) e seu concorrente direto, ambos no Reino Unido. No entanto, a estrutura criada (CORE) é muito genérica, não dando recomendações específicas e não agregando muito em relação ao que já é implicitamente sugerido nos livros de análise de balanços, dando a impressão de um apanhado de diversas sugestões entre as existentes nestes livros. Ainda, não houve um suporte teórico consistente para fundamentar a metodologia proposta, tampouco alguma inovação no que tange à análise de custos de concorrentes propriamente dita. Por outro lado, o trabalho tem o mérito de organizar o conhecimento sobre o assunto, sendo seu ponto forte a proposição de uma estrutura de análise por meio das demonstrações financeiras publicadas, o que não havia sido feito até então.

Guilding (1999) elencou as cinco principais práticas envolvendo a contabilidade com foco em concorrentes, conforme apresenta o Quadro 6.

Quadro 6 – Práticas de contabilidade com foco em concorrentes

Tipo	Descrição
Avaliação de custos de competidores	Estudo em bases regulares da estimativa dos custos unitários dos concorrentes.
Monitoramento da posição competitiva	Estudo da concorrência monitorando tendências em vendas, fatia de mercado, volume, custos unitários e retornos sobre as vendas, sendo esta informação base para o posicionamento estratégico.
Avaliação de concorrentes baseada em demonstrações financeiras publicadas	Análises numéricas com base nas demonstrações publicadas como parte da avaliação de fatores chave de sucesso dos concorrentes.
Custeio estratégico	Uso dos dados de custos e de informações de mercado para desenvolver e identificar estratégias superiores visando a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.
Precificação estratégica	Estudo de fatores estratégicos no processo de decisões de preço, como crescimento do mercado, economias de escala, experiência etc.

FONTE: adaptado de Guilding (1999)

Em seu trabalho, estes grupos foram relacionados com outras variáveis contingenciais como tamanho da indústria, tipo, missão estratégica e competitividade estratégica. Foi possível encontrar relação entre a contabilidade com foco em competidores e a missão estratégica, a estratégia competitiva e o tamanho da companhia; relação que não pôde ser comprovada no tipo da indústria. Analisando os resultados, ele considera que a CGE, apesar de não ser um assunto tão consolidado do ponto de vista teórico, está sendo utilizada pelas empresas. No entanto, em nenhum momento fica claro o posicionamento crítico do autor em relação à aderência ou não às práticas envolvendo a CGE. Por outro lado, o estudo é interessante por sistematizar a classificação de práticas contábeis com foco em competidores e, também, por tentar estabelecer relações dessas práticas com variáveis contingenciais, o que não tinha sido realizado até o momento.

Rocha (1999), ao propor um modelo conceitual de sistema de informação com foco na gestão estratégica, sugere algumas informações específicas sobre concorrentes, sendo sugerida a coleta de dados sobre: correlação entre o montante de vendas e a taxa de retorno sobre o ativo ao longo do tempo; relação depreciação acumulada/valor original; condições contratuais de empréstimos e financiamentos; custos e benefícios (utilidade) de bens e serviços complementares; custos e benefícios (utilidade) do produto; custo-alvo e estrutura de custos.

Rocha *et al.* (2000) sugeriram um modelo de relatório para análise de custos de concorrentes, cujas informações estão expressas no Quadro 7.

Quadro 7 – Modelo de relatório para Análise de Custos de Concorrentes

1. Qualificação	
Posição Relativa do Concorrente:	() Bom () Mau
Nome:	
Ramo:	
Atividade:	
Área de Atuação Geográfica:	
Porte:	
Número de Empregados:	
2. Dados Descritivos e Qualitativos	
Missão:	
Características do Modelo de Gestão:	
Posicionamento Estratégico:	() Liderança de Custos () Diferenciação () Enfoque
Avaliação de Grau de Satisfação de Empregados, Clientes e Usuários:	
0 – 4 – Insuficiente	
4 – 6 – Regular	
6 – 8 – Bom	
8 – 10 – Ótimo	
Grau de Satisfação:	
Empregados:	() Ótimo () Bom () Regular () Insuficiente
Clientes:	() Ótimo () Bom () Regular () Insuficiente
Usuários:	() Ótimo () Bom () Regular () Insuficiente
3. Dados Quantitativos Não-Monetários	
Amplitude da Linha de Produtos e Serviços:	
Dimensões e Capacidade das Instalações:	
Utilização da Capacidade (%):	
Peças Defeituosas/Corrigidas por Milhão (ppm):	
Tempo de Atendimento de Pedidos:	
4. Dados Quantitativos Monetários	
Gastos com Reparos (Provisão para Garantias):	
Gastos de Produção, Comercialização e Administração:	
Gastos de Pesquisa e Desenvolvimento:	
Programa de Qualidade/Treinamento e Desenvolvimento:	
Investimento em Preservação Ambiental:	
Idade Média das Máquinas e Equipamentos (Depreciação):	
Estrutura de Custos:	

FONTE: Rocha *et al.* (2000)

Um ponto a observar sobre este relatório é que nem todas as informações aqui sugeridas estão disponíveis publicamente, o que dificultaria a manutenção de um sistema de inteligência competitiva baseado nesse tipo de informação.

Bartz *et al.* (2005) realizaram um estudo de caso único, em empresa do setor de calçados, propondo o gerenciamento estratégico de custos por um processo de engenharia reversa. Foi escolhido um nicho do mercado, adquirido o produto e desmontado para identificação de tudo que foi utilizado, analisado o possível processo de produção, calculados os custos e feitas as simulações para tomada de decisão. Com base nisso, a empresa decidiu se entraria ou não

naquele nicho, decidindo-se por entrar; uma vez que, com base na informação de custo do concorrente, eles conseguiram estabelecer um produto com qualidade similar e custo inferior. Esse processo culminou na liderança em custo da empresa em estudo, pois ela adequou sua produção de acordo com a informação estratégica, o que lhe garantiu vantagem competitiva.

Heinen e Hoffjan (2005) analisaram a influência potencial da posição de custos relativa em decisões estratégicas para identificar a possível conexão de conhecimentos relacionados a custos de concorrentes e o sucesso da própria companhia. Para isso, foi usado um jogo de negócios, no qual foi constatado que as empresas que colecionam dados relativos a concorrentes têm vantagens competitivas, pois potencializam a antecipação de um comportamento futuro, podendo influenciar comportamentos de investimentos, quantidades de produção e políticas de preço. Eles ainda destacam que o grande ganho está em entender a posição de custos e não em obter números exatos nas estimativas.

Casella (2008) analisou as demonstrações contábeis de quatro empresas do setor de celulose e papel buscando verificar a possibilidade de estimar as estruturas de custos fixos e variáveis de concorrentes, em função do volume de produção, por meio das demonstrações financeiras publicadas. No entanto, o volume de produção é apenas um dos determinantes de custos possíveis dentre os que têm forte influência na estrutura de custos. O trabalho tem o mérito de ser o primeiro estudo brasileiro a tentar inferir sobre a estrutura de custos de concorrentes, campo de estudo em que há poucas publicações no Brasil. Por outro lado, foi aplicado a apenas quatro empresas de um único setor e inconclusivo quanto ao uso dos determinantes de custos. No capítulo seguinte são discutidos em maiores detalhes os demais determinantes que impactam a estrutura de custos, além do volume de produção.

Santos (2010) organizou o conhecimento teórico sobre análise de custos de concorrentes, ilustrando tal perspectiva com um estudo multi-casos em três empresas brasileiras, duas do setor de farmacêutico e uma do setor de agronegócios. O avanço desse trabalho encontra-se na tentativa de sistematizar um conjunto de conhecimentos existentes sobre o assunto, uma vez que as produções científicas envolvendo a área não estão consolidadas. Ademais, foi possível verificar que muitas das práticas referendadas na teoria são de fato utilizadas pelas empresas. Porém, não se pode generalizar os achados em função do número restrito de casos. Para o autor, a análise de custos de concorrentes é:

[...] o artefato de Contabilidade Gerencial ou Controladoria que utiliza elementos da Inteligência Competitiva (IC), da Gestão Estratégica de Custos (GEC) e da Estratégia – para conquistar, desenvolver e/ou manter uma vantagem competitiva; com o intuito de mensurar, informar e decidir sobre o posicionamento estratégico dos determinantes e direcionadores de custos de uma organização perante a comparação com seus concorrentes. Trata-se, pois, de uma parte da intersecção entre Estratégia, IC e GEC [...] (*Ibid.*, p. 53).

A definição é pertinente com a argumentação proposta até este ponto no presente trabalho; entretanto, o termo artefato talvez não seja o mais adequado para caracterizar esse tipo de análise, dado que os artefatos existentes na Contabilidade Gerencial geralmente possuem um padrão pré-definido e pouco flexível, como o *Balanced Scorecard* (BSC). Outro ponto é que a análise de custos de concorrentes também está considerada entre as práticas de Contabilidade Gerencial Estratégica. Já discutidas as similaridades entre GEC e CGE, o mais importante é considerar a estratégia como ponto de partida para analisar os custos dos concorrentes.

Assim, pode-se considerar que a análise de custos de concorrentes se utiliza da lógica dos sistemas de inteligência competitiva para uma coleta de dados sistemática e formal, a fim de refinar as decisões estratégicas relativas aos custos. Esse refinamento se dá por meio dos determinantes de custos, que são discutidos com mais profundidade no próximo capítulo.

4 DETERMINANTES DE CUSTOS

Este capítulo discorre sobre os principais determinantes de custos, expondo a sua definição, bem como as considerações sobre o uso do termo “direcionadores de custos”. Na sequência, apresenta alguns dos principais trabalhos envolvendo determinantes de custos e explora alguns dos considerados relevantes para fins deste trabalho como principais. Ainda, propõe uma classificação para o conjunto de determinantes de custos explanados.

Vale destacar que o conhecimento dos determinantes de custos por parte da empresa, assim como sua análise, planejamento e controle, a favorecem no que tange à otimização da estrutura de custos e resultados e ao apoio a medidas que propiciem a aquisição e manutenção de vantagem competitiva sustentável.

4.1 Definição

A essa altura faz-se necessário discutir o objeto central de estudo deste trabalho: os determinantes de custos. O termo deriva da expressão *cost driver*, que na tradução pode representar tanto os determinantes quanto os direcionadores de custos. Nas seções seguintes realiza-se a definição desses termos e as considerações pertinentes a cada um deles.

4.1.1 Determinantes de custos

Wilson (1990, p. 42) afirma que a análise de custo estratégica foca nos determinantes da posição relativa de custos, que nada mais são do que caminhos pelos quais a empresa pode assegurar uma vantagem competitiva sustentável.²⁵ Lord (1996, p. 352) argumenta que não importa qual o posicionamento estratégico escolhido pela empresa, mas sim, a análise das causas dos custos, as quais são chamadas determinantes de custos.

Porter (1985, p. 63) afirma que os determinantes de custos são as causas estruturais dos custos de uma atividade, que podem ou não estar sob o controle de uma empresa, sendo que nenhum determinante será responsável isoladamente pela posição de custo de uma companhia, ou seja, os determinantes agem em conjunto. O autor também argumenta que não é necessário um alto grau de precisão, mas sim, certo grau de quantificação para determinar a importância relativa

²⁵ “Strategic cost analysis focuses on the determinants of relative cost position; the ways in which a firm might secure a sustainable cost advantage [...]”

de cada determinante, facilitando a construção de estimativas da posição de custos relativos à concorrência (*Ibid.*, p. 77).

Diversos autores abordaram a importância do gerenciamento dos determinantes de custos tanto na estrutura da firma como em um contexto de concorrência (FOSTER; GUPTA, 1990; BANKER; JOHNSTON, 1993; DATAR *et al.*, 1993; ANDERSON, 1995; BANKER *et al.*, 1995; MACARTHUR; STRANAHAN, 1998; BJØRNENAK, 2000).

Sobre a importância de se conhecer com clareza os determinantes de custos, Wilson (1990) afirma:

Qualquer posição de custo da empresa (relativa a concorrentes) é derivada da configuração do comportamento de custos associados com sua cadeia de valor. Isso depende, em termos, dos determinantes de custos, que são os determinantes estruturais das atividades de custos. Alguns determinantes de custo são relacionados ao controle da empresa, mas alguns não, e dado um custo de atividade, esse pode ser devido a diversos determinantes agindo juntos. [...] O impacto de diferentes determinantes irá variar de empresa para empresa - mesmo em uma indústria semelhante. Se uma empresa pode entender onde cada um desses determinantes de custos afeta sua posição relativa de custo, isto seria uma boa posição para atingir vantagens de custos em relação a seus concorrentes.²⁶ (*Ibid.*, p. 43).

Este comentário é relevante, pois reforça a necessidade de que a empresa entenda o comportamento dos determinantes de custos, principalmente em um contexto de análises de custos envolvendo concorrentes. A análise do comportamento dos custos de uma empresa e a determinação dos custos relativos dos concorrentes é quase sempre um processo iterativo.²⁷ (PORTER, 1985, p. 99). Isso ocorre devido ao exame de diversos concorrentes simultaneamente melhorar a precisão das estimativas de custos pelo cruzamento de dados e teste de consistência entre as informações disponíveis.

Wilson (1990) destaca que o comportamento dos custos pode variar entre as empresas e até em uma mesma indústria, o que sugere que não necessariamente se achará um grupo comum de determinantes para um mesmo setor. No entanto, outros autores sugerem a existência de

²⁶ "Any enterprise's cost position (relative to its competitors) is derived from the cost behavior patterns associated with its value chain. These in turn depend on cost drivers which are the structural determinants of activities' costs. Some cost drivers are within the enterprise's control but some are not and a given activity's cost may be due to several cost drivers acting together. [...] The impact of different cost drivers will vary from enterprise to enterprise - even within the same industry. If an enterprise can understand which of these cost drivers affect its relative cost position it should be in a good position to achieve cost advantages over its competitors."

²⁷ "In fact, analyzing a firm's cost behavior and determining the relative costs of competitors is often an iterative process."

determinantes que atuam em conjunto em um setor específico (FOSTER; GUPTA, 1990; BANKER; JOHNSTON, 1993; DATAR *et al.*, 1993; BANKER *et al.*, 1995; MACARTHUR; STRANAHAN, 1998; BJØRNENAK, 2000; DIEHL *et al.*, 2010).

Wilson (1990) também foca a importância da análise estratégica dos determinantes de custos frente à análise de custo tradicional, mostrando seu reflexo na cadeia de valor. Apesar disso, o trabalho carece de aplicação empírica e tem um suporte bibliográfico limitado. O trecho a seguir sintetiza o pensamento do autor, enfatizando a necessidade de monitoramento contínuo do ciclo para manter a vantagem conquistada pela empresa.

A fim de ganhar benefícios reais deste tipo de análise, atenção deveria ser dada a quantificar o impacto de cada determinante de custo influenciando o custo de um valor ou atividade. Tendo feito isso para sua própria empresa, o próximo passo é fazer isto para seus concorrentes. Nesse caminho, vantagens de custo relativas podem ser identificadas ou exploradas. Entretanto, uma vantagem de custo necessita ser mantida, uma vez que isso tem sido estabelecido e requer um esforço contínuo.²⁸ (*Ibid.*, p. 43).

Partindo da afirmação acima, que enfatiza a importância do controle das causas reais dos custos em um contexto de análise de custos de concorrentes, uma lista de determinantes, geralmente vista nos trabalhos sobre o assunto, é proposta por Riley (1987) *apud* Shank e Govindarajan (1997) dividida em dois grupos: estruturais (escala, escopo, experiência, tecnologia e complexidade) e execucionais (comprometimento da força de trabalho, gestão da qualidade total, utilização da capacidade, eficiência do *layout* das instalações, configuração do produto e exploração de ligações na cadeia de valor).

Shank e Govindarajan (1997) argumentam que, em relação à estratégia, os custos seriam mais facilmente explicados em termos de escolhas estruturais e das habilidades de execução que moldam a posição competitiva da empresa. Os autores ainda afirmam que, para os fatores estruturais, podem haver economias ou deseconomias, ou seja, a escolha estratégica realizada pela empresa pode resultar em redução (ou aumento) menor (ou maior) do que a receita; já para os execucionais, um aumento sempre significaria redução de custos, pois dependeria da forma como a empresa executa essas funções, influenciando diretamente seu desempenho.

²⁸ “In order to gain real benefits from this type of analysis, attempts should be made to quantify the impact of each cost driver influencing the cost of a value or activity. Having done this for one’s own enterprise the next step is to do it for one’s own enterprise the next step is to do it for one’s competitors. In this way relative cost advantages can be identified and exploited. However, a cost advantage needs to be maintained once it has been established and this requires continuous effort.”

Porter (1985, p. 70) propõe a seguinte lista de elementos que determinam o comportamento dos custos: economias de escala, aprendizagem, padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, tempestividade, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais. Essa relação tem alguns pontos contraditórios, por exemplo, a escala como determinante de custo pode apresentar economias ou deseconomias, como será discutido na seção 4.3.2, e não somente economias como descreve o autor. Além disso, os elos e inter-relações mencionados podem ser considerados um fator único, pois se referem ao mesmo evento: as relações na cadeia de valor, discutidas na seção 4.3.12.

Observando-se as sugestões dos autores consultados, verifica-se que não há um consenso na relação de fatores determinantes de custos, bem como na sua classificação. Mesmo no caso dos fatores estruturais e executivos, propostos por Shank e Govindarajan (1997), há itens como experiência que poderiam figurar as duas relações, o que enfraquece tal classificação. Para fins deste trabalho, foram propostas algumas classificações expostas na seção 4.4.

A seção seguinte explora brevemente os direcionadores de custos, pois embora não figurem o foco principal de análise desta pesquisa, julgou-se adequado sua explanação para melhor compreensão das nuances do termo nos textos acadêmicos. A seção 4.3 deste capítulo amplia a discussão sobre os determinantes de custos, argumentando sobre os fatores propostos pelos autores consultados e sugerindo uma relação de quais são os principais a serem considerados.

4.1.2 Direcionadores de custos

O advento do ABC trouxe o entendimento de um determinante de custo como um evento associado a uma atividade que resulta no consumo de recursos da firma (BABAD; BALACHANDRAN, 1993, p. 563).

Entre os textos sobre o assunto, usa-se a expressão *cost driver*, tanto para especificar os fatores que determinam os custos quanto para designar medidas de *performance*, geralmente relacionadas a uma atividade, no contexto do ABC.

O trecho a seguir fomenta essa discussão:

Considerando que a medida da atividade representa o fator pelo qual os custos de um dado processo variam mais diretamente, a medida da atividade não é o determinante de custo. O determinante de custo é o fator cuja ocorrência cria o custo. Uma medida da atividade é uma variável dependente no sentido de uma análise de regressão.²⁹ (BRIMSON, 1991, p. 121).

O conceito de direcionador de custos é explicitado também por Martins (2003, p. 96): “Para efeito de custeio de produtos, o direcionador deve ser o fator que determina ou influencia a maneira como os produtos ‘consomem’ (utilizam) as atividades. Assim, o direcionador de custos será a base utilizada para atribuir os custos das atividades aos produtos.” Martins e Rocha (2010) ampliam essa definição, ao trazer os conceitos da Microeconomia para a discussão, conforme descrito no trecho a seguir.

O conceito de direcionador de custos vem da Microeconomia Clássica, na qual é tratado (não com essa denominação) ao se estudar a separabilidade da função custo. Isso significa que os recursos, que na contabilidade são representados pelos elementos de custos (salários, energia etc.), devem ser segregados (separados) de acordo com seus respectivos direcionadores, formando grupos homogêneos, cujo custo é explicado pelo mesmo e único fator. Dessa forma, os recursos (*inputs*) devem ser reunidos em grupos homogêneos cujo custo é explicado por um direcionador. (*Ibid.*, p. 146).

Seguindo este raciocínio, o direcionador de custos mensura um grupo de recursos homogêneos, grupos esses que compõem atividades. O desempenho de uma atividade pode ser mensurado por mais de um direcionador de custos.

Assim, para a expressão *cost driver* há dois equivalentes em português: o direcionador de custos, ou seja, a medida pelo qual uma atividade será custeada; e o determinante de custos, ou seja, o fator maior que se constitui na causa real do custo.

Na sequência, são analisados alguns trabalhos relacionados ao tema determinantes de custos que foram consultados durante esta pesquisa.

4.2 Trabalhos relacionados

Dentre os artigos analisados, o trabalho de Friedlaender *et al.* (1988) analisou a estrutura de custos da indústria automotiva dos Estados Unidos, a fim de avaliar o comportamento de alguns determinantes de custos na competição do setor. Os autores calcularam o custo do

²⁹ “Whereas the activity measure represents the factor by which the costs of a given process vary most directly, the activity measure is not the cost driver. The cost driver is the factor whose occurrence creates cost. An activity measure is a dependent variable in the sense of a regression analysis.”

produto das concorrentes (Ford, General Motors e Chrysler) para a indústria e para cada firma. Usando metodologias já elaboradas por outros autores foi possível calcular economias de escala, escopo, elasticidade de substituição, produtividade etc. A análise desses dados possibilitou a comparação no que tange à competitividade de custos entre as empresas e a previsão, mesmo que em um estágio inicial, de um cenário futuro.

Sobre a utilização de dados contábeis neste tipo de estimativa, Foster e Gupta (1994) evidenciaram empiricamente que o problema não é a informação contábil em si e sim como essa informação tem sido manuseada no que tange aos sistemas contábeis e a questões comportamentais. Em pesquisa realizada com os executivos de *marketing*, houve reconhecimento do potencial da informação contábil para tomada de decisão. Os gestores pesquisados mencionaram decisões em que a informação contábil pode auxiliar, como: decisões de negócio e mercado (*mix* de produtos, *mix* de clientes, precificação e desenvolvimento de novos produtos); decisões de orçamento nível macro ou agregado (custo total de *marketing* relativo à pesquisa e desenvolvimento, manufatura e serviços centralizados); decisões de *mix* de *marketing* (alocação do orçamento de *marketing* total entre veículos de *marketing* individual); decisões de veículos de *marketing* individual (decisões de como avaliar e analisar esses veículos, como publicidade, promoção de vendas e gerenciamento de marca).

No entanto, embora reconheçam o potencial da informação, há diferenças entre o que os gestores precisam e o que lhes é disponibilizado na prática. O que ocorre é que muitas vezes os sistemas contábeis não são atualizados de maneira a disponibilizar as ferramentas adequadas para análise ou produzir informação relevante. Isso pôde ser percebido na mesma pesquisa, que mostrou a insegurança dos gestores pesquisados em relação à falta de credibilidade nas bases de alocação, falta de flexibilidade nas ferramentas de análise, ausência de confiabilidade na informação, não tempestividade no provimento e divulgação das informações, entre outros problemas. Todos esses fatores se relacionam muito mais a aspectos referentes aos sistemas e aos comportamentos do que à utilidade da informação em si.

A análise dos determinantes de custos pode auxiliar na tarefa de fornecer informações mais úteis aos gestores, uma vez que coloca o foco de análise nas causas reais dos custos. Por isso, alguns autores se esmeraram na busca de relações entre os determinantes de custos, uma vez que esse tipo análise pode melhorar as avaliações dos efeitos de custos nas decisões da

operação (BANKER; JOHNSTON, 1993), bem como mensurar o impacto que estratégias de produção têm em determinados tipos de transação (BANKER *et al.*, 1995). Possibilita ainda, o entendimento de diferenças no uso de recursos, identificação e adoção de melhores práticas em decisões executivas (BJØRNENAK, 2000). A essência está em entender a causa dos custos e, a partir disso, criar mecanismos para sua análise na empresa, na indústria e nos concorrentes.

Foster e Gupta (1990) foram pioneiros em explorar empiricamente as possíveis relações entre determinantes de custos e *overhead*, incluindo outras proposições além do tradicional volume de produção. Eles analisaram as possíveis correlações em relação à complexidade (relativa ao projeto do produto e ao processo de produção), à eficiência e ao volume de produção. Essa análise foi realizada com uma amostra de 37 empresas do setor de eletroeletrônicos nos Estados Unidos. No entanto, os resultados sugeriram alta evidência de correlação entre os custos indiretos e o volume de produção e baixa correlação quando se considerou a eficiência e a complexidade, diferente do que sugeria a teoria até o momento.

Os autores atribuíram várias justificativas para estas diferenças, como dificuldades na operacionalização das variáveis ou o fato de ser o volume mais importante do que as outras variáveis. A primeira consideração faz mais sentido, haja vista o caráter exploratório do estudo. O uso de correlações é válido por não haver outro trabalho até aquele momento, mas é uma técnica limitada para o estabelecimento de relações. Além disso, os próprios autores revelaram dificuldades no preenchimento dos questionários pelos respondentes, dada a extensão do questionário e o detalhamento dos itens solicitados, itens esses que, em alguns casos, sequer eram mensurados pelas empresas. Assim, o resultado do estudo fica comprometido por essas questões, sendo que o uso de outra metodologia ou técnicas para o estabelecimento de relações poderia levar a conclusões distintas.

Banker e Johnston (1993) realizaram um estudo utilizando dados em painel, de 1981 a 1985, em 28 empresas do setor aéreo dos Estados Unidos. Os determinantes analisados foram complexidade (relativa ao processo de produção), volume de produção (utilização da capacidade) e diversidade de produtos. Para coleta de dados, os autores utilizaram dados financeiros e estatísticas de tráfego aéreo, todos disponibilizados por órgãos públicos norte americanos.

Diferentemente de Foster e Gupta (1990), as evidências encontradas por Banker e Johnston (1993) sugerem a importância da complexidade e da diversidade, além do volume de produção, tendo mais relevância nas indústrias de serviços maiores, onde há uma gama grande de custos indiretos. Essa análise foi importante porque o ramo aéreo passava por um período de transição devido à desregulamentação do setor, de maneira que permitiu a demonstração de efeitos significativos nos custos em função das estratégias adotadas pelas empresas.

Datar *et al.* (1993) analisaram os determinantes de custos associados aos custos indiretos na indústria de lâmpadas de automóveis. Basicamente eles pretendiam captar a influência do *design* nos custos indiretos de manufatura e a interdependência entre supervisão, manutenção e custos de sucata. Eles usaram equações estruturais para estimar o relacionamento entre quatro variáveis endógenas de custo da planta e oito variáveis exógenas que medem o volume de produção (utilização da capacidade), a complexidade do produto e do processo, entre outras. As variáveis envolvendo complexidade foram os determinantes mais significativos para o custo. O artigo falha em demonstrar detalhadamente o método e seleção da amostra utilizados, sendo difícil uma continuação ou replicação da pesquisa.

Anderson (1995) usou um modelo de regressão para estimar o relacionamento de variáveis, associando custos indiretos de manufatura com sete medidas da heterogeneidade do *mix* de produtos (representando a complexidade). Foram analisadas as três principais empresas do setor têxtil dos Estados Unidos. Duas das variáveis da heterogeneidade do *mix* de produtos foram associadas com aumento dos custos indiretos nas três plantas. Há um grande valor no desenvolvimento do modelo através do estudo de campo e nas técnicas estatísticas, porém não há argumentação teórica para a escolha das variáveis propostas.

O artigo de Banker *et al.* (1995) procura evidências sobre o impacto nos custos indiretos na manufatura. Baseados nos argumentos teóricos já conhecidos, eles reconheceram a complexidade da produção e as transações como determinantes do custo, consideração derivada do trabalho de Miller e Vollmann (1985), o qual cabe analisar nesse ponto.

Miller e Vollmann (1985) consideravam o *overhead* como fatores de custos escondidos na fábrica, cuja atenção dada pelos gestores era mínima. No entanto, esses custos mereciam atenção, uma vez que impactavam significativamente a lucratividade e a competitividade,

principalmente em indústrias que envolviam manufatura, como maquinário e equipamentos eletrônicos. Eles examinaram quatro plantas de eletroeletrônicos, nas quais desmembraram os elementos do custo indireto, conforme mostra o Quadro 8.

Quadro 8 – Composição do custo indireto

Composição do custo indireto	Descrição
Despesas gerais e administrativas	Aproximadamente 20%, como pessoal administrativo, contabilidade de custos, seguros, salários dos gerentes da planta, supervisão do trabalho direto, bem como alocações corporativas de serviços compartilhados e <i>staff</i> corporativo.
Trabalho indireto	Aproximadamente 12%, incluindo horas de trabalhadores que não contribuem diretamente ao produto, com atividades como manutenção, controle de qualidade e inspeção.
Engenharia	Aproximadamente 15%, contendo salários de engenheiros de manufatura, indústria e todos os responsáveis pelo desenho e manutenção do processo de produção.
Equipamentos e facilitadores	Aproximadamente 20%, incluindo depreciação do equipamento da planta e ferramental utilizado, e também, aluguéis e custos de energia, sendo essa última responsável por quase 4% do custo total.
Custos envolvendo materiais	Aproximadamente 33%, como compras, movimentação e coordenação de materiais, componentes e produtos acabados.

FONTE: adaptado de Miller e Vollmann (1985).

Os autores também definiram alguns tipos básicos de transações que influenciam estes custos, conforme mostra o Quadro 9.

Quadro 9 - Tipos de transações

Tipo	Descrição
Transações Logísticas	Ordenam, executam e confirmam a movimentação dos materiais de uma planta para outra. Essas transações utilizam muitos trabalhadores indiretos para registrar, receber, expedir, processar e contabilizar as informações. Estimado pelos autores entre 10% e 20% dos custos indiretos totais de manufatura na indústria de eletroeletrônicos.
Transações de Balanceamento	Asseguram o suprimento de material, trabalho e capacidade, independente da demanda. Sua movimentação gera as transações logísticas. Geralmente inclui compras, planejamento de material e pessoal de controle, bem como <i>staff</i> de recursos humanos. Estimado pelos autores entre 10% e 20% dos custos indiretos totais de manufatura na indústria de eletroeletrônicos.
Transações de Qualidade	Além do tradicional controle de qualidade, incluem identificação e especificações, certificações e outras transações que se relacionem a dados relevantes nessa área. Estimado pelos autores entre 25% e 40% dos custos indiretos totais de manufatura na indústria de eletroeletrônicos.
Transações de Mudança	Atualizam o sistema de informações de manufatura básica, como mudanças em desenhos, rotinas, padrões e especificações. Essas transações têm o envolvimento de integrantes do processo como um todo. Fazer e desfazer as outras transações pode duplicar ou triplicar os custos indiretos, dependendo da estabilidade do ambiente de manufatura. Estimado pelos autores entre 20% e 40% dos custos indiretos totais de manufatura na indústria de eletroeletrônicos.

FONTE: Adaptado de Miller e Vollmann (1985)

Com base nesta tipologia de transações, Banker *et al.* (1995) analisaram 32 empresas de componentes eletroeletrônicos, automotivos e industriais, usando um modelo de regressão múltipla para estimar a relação entre os custos indiretos de manufatura e os determinantes de

custos: volume de produção (utilização da capacidade) e complexidade (do processo de produção). Nesse caso, para representar a complexidade, foi usada a tipologia de transações descrita no Quadro 9. O estudo mostrou uma relação positiva entre estas variáveis, sendo a maior parte dos custos indiretos explicados pela complexidade e não pelo volume. Esse estudo é bastante consistente em termos de metodologia, pois os autores justificam cada escolha realizada ao longo do trabalho e deixam claros os passos utilizados, baseando-se sempre no que já havia sido realizado em relação ao assunto. Pela coerência e responsabilidade com que foram tratadas as etapas do processo científico, pode ser um bom ponto de partida para entender melhor as relações propostas.

MacArthur e Stranahan (1998) estenderam a análise dos determinantes de custos volume de produção (utilização da capacidade) e complexidade (diversidade de serviços) ao setor de serviços, aplicando esse tipo de análise em hospitais. Pela análise de regressão, tanto a complexidade como o volume foram considerados significativos para os custos indiretos de hospitais. O autor sinaliza a utilidade do estudo nesse ramo para decisões como o *tradeoff* entre expandir e mudar, que podem trazer aumento aos custos indiretos caso decidam aumentar o *mix* de serviços oferecidos, por exemplo. Vale destacar a extensão desse tipo de estudo ao setor de serviços, o que não era tão comum na literatura de custos até aquele momento.

Diehl *et al.* (2010) realizaram uma pesquisa no setor aéreo brasileiro, analisando a tecnologia como determinante de custo no período de 1997 a 2005. Para coleta de dados, fazem uso da análise documental de dados públicos disponibilizados pela ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil). A análise possibilitou verificar a influência direta da tecnologia nos principais custos do setor: consumo de combustível, manutenção e depreciação/arrendamento de aeronaves. Vale destacar que, no Brasil, é uma das primeiras iniciativas de estudar outro determinante de custo além do volume de produção. No entanto, a análise fica empobrecida ao se restringir apenas à tecnologia, desconsiderando possíveis relações entre determinantes que possam afetar os custos.

Como pode ser visto, tem havido uma preocupação de se estudar o impacto dos determinantes de custos nos setores, tanto no que diz respeito aos custos indiretos como na estrutura de custos das empresas como um todo. O Quadro 10, a seguir, apresenta a síntese dos determinantes de custos estudados.

Quadro 10 – Determinantes de custos e setores estudados

Autores	Setor do Estudo	Determinantes estudados
Friedlaender <i>et al.</i> (1988)	Automotivo	Escala
		Escopo
		Elasticidade de substituição
		Produtividade
Foster e Gupta (1990)	Eletrônicos	Complexidade (projeto do produto e processo de produção)
		Eficiência
		Volume de produção
Banker e Johnston (1993)	Aviação	Volume de produção
		Complexidade (processo de produção)
		Diversidade de produtos
Datar <i>et al.</i> (1993)	Componentes Automotivos (Lâmpadas)	Complexidade (processo de produção)
		Volume de produção
Anderson (1995)	Têxtil	Complexidade (diversidade de produtos)
		Volume de produção
Banker <i>et al.</i> (1995)	Manufatura (Componentes Eletrônicos, Automotivos e Industriais)	Complexidade (processo de produção)
		Volume de produção
Guerra <i>et al.</i> (2007)	Indústria de manufatura e Prestação de serviços	Volume de produção
MacArthur e Stranahan (1998)	Serviços (Hospitais)	Complexidade (diversidade de serviços)
		Volume de produção
Diehl <i>et al.</i> (2010)	Aviação	Tecnologia

Assim, nota-se que os determinantes de custos têm inquietado de alguma forma a área acadêmica. No entanto, as dificuldades de estimação, possivelmente provenientes da falta de um referencial teórico consolidado ou das dificuldades de acesso às informações das empresas, têm impedido o crescimento desse campo de estudo e limitado os achados obtidos até aqui. A próxima seção amplia a discussão sobre os principais fatores determinantes de custos.

4.3 Principais Determinantes de Custos

Após a definição de determinantes de custos e o estudo de alguns dos principais trabalhos, julgou-se necessário ampliar a discussão sobre os fatores determinantes de custos propriamente ditos. Não há, entre os autores consultados, uma relação consensual sobre os fatores mais importantes. Por isso, optou-se por trazer essa discussão ao capítulo, abordando os principais determinantes de custos comentados na literatura.

A seleção dos principais determinantes de custos é uma restrição essencial, uma vez que essa lista poderia se estender infinitamente, dada a quantidade de itens que podem ter influência sobre o custo. A ideia, no entanto, é ilustrar os determinantes de custos mais comuns entre as

empresas, estabelecendo uma relação que possa auxiliar os interessados na identificação desses fatores ao realizar a análise de seus próprios custos, dos custos de concorrentes e, até mesmo, dos principais fornecedores e clientes.

4.3.1 Modelo de gestão

Um passo inicial para análise dos determinantes de custos é a compreensão do modelo de gestão. Ele engloba decisões de um ponto de vista estratégico, mais amplo, pois contém resoluções iniciais pelas quais uma empresa irá se direcionar. Eis uma definição para modelo de gestão:

São os princípios que orientam e norteiam o comportamento dos gestores quanto à gestão das suas atividades. Esses princípios influenciam não só os custos da própria entidade como também os das outras que se relacionam a ela. A existência ou não de planejamento estratégico e operacional, o nível de detalhe dos controles, o nível de detalhe e grau de rigor no cumprimento do orçamento, o grau de autonomia dos gestores, os critérios de avaliação de desempenho, os papéis e posturas gerenciais etc. são exemplos de variáveis que caracterizam o modelo de gestão de uma organização. É um fator determinante de custos porque esses princípios impactam todo o processo de gestão e, portanto, os custos. (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 37).

O modelo de gestão contém as práticas relacionadas à questão de pessoas, processos e recursos. As formas como esses elementos se entrelaçam irá moldar a estratégia, o planejamento e as metas da organização, visando sempre a racionalização dos recursos e o atingimento de resultado.

As questões envolvidas no modelo de gestão também influenciam a cultura da empresa, se tornando pontos estruturais para entender o funcionamento de uma organização. Catelli (1999) argumenta:

Toda empresa possui um modelo de gestão, que se constitui de um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de administrá-la. O modelo de gestão é fortemente influenciado pelas crenças e valores dos principais executivos da empresa, principalmente de seus proprietários e da alta administração. (*Ibid.*, p. 57).

Sendo assim, o modelo de gestão geralmente está atrelado à figura do líder, que pode exercer sua liderança, por exemplo, de forma autocrática, liberal ou democrática. O Quadro a seguir mostra as diferenças entre os três principais estilos de liderança.

Quadro 11 – Estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (<i>laissez-faire</i>)
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e técnicas para execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando materiais variados ao grupo, esclarecendo e fornecendo informações quando solicitadas.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros fica a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, sem encarregar-se de tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não tenta validar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

FONTE: Chiavenato (1999)

Chiavenato (1999) ainda comenta que, na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, conforme a situação, pessoal envolvido e quais tarefas são executadas. O desafio então é saber como e quando mesclar esses estilos para cada atividade a desenvolver. Ele também apresenta pesquisas que indicam que a liderança democrática leva a maior eficiência, pelo fato de existir tanta produtividade quanto nos demais grupos e maior criatividade.

Press (1990) afirma que a filosofia gerencial é a base em que as estratégias e táticas dos concorrentes são construídas, de forma que esse pensamento pode ser incorporado em qualquer análise competitiva. Ele propõe uma visão holística, na qual a análise dos competidores permite propor e rever padrões construídos sobre essa base. A filosofia gerencial se apóia na ideia de que é necessária uma combinação de indivíduos com estilos diferentes para atingir o melhor resultado ao final. Ele define quatro principais tipos de filosofias gerenciais, conforme apresenta o Quadro 12.

Quadro 12 – Filosofias gerenciais

Tipo	Descrição
Produtor	Seu objetivo é induzir a cooperação entre os trabalhadores e a melhoria de suas atividades; suas ferramentas são o treinamento e desenvolvimento, as recompensas e a motivação no ambiente de trabalho; é bem visto pelos empregados.
Organizador	Seu objetivo é melhorar a eficiência de todos os recursos empregados; trabalha com economias de escala e aerodinamização de sistemas de produção internos, com métodos como <i>Just in time</i> , entre outros; é bem visto pelos fornecedores e outros parceiros da cadeia de valor.
Investidor	Seu objetivo é maximizar a saúde financeira dos investidores; trabalha com ferramentas como orçamento de capital, fluxo de caixa descontado, CAPM e retorno sobre o investimento; é bem visto pelos investidores.
Vendedor	Seu objetivo é ser líder em seu mercado; trabalha com desenvolvimento do produto, precificação, promoção, distribuição e serviço, além de atentar para a qualidade do produto e reputação da companhia; é bem visto pelos clientes.

FONTE: adaptado de Press (1990)

Uma nota importante do autor é que estes estilos se complementam, de forma que a combinação das filosofias é o coração do sucesso estratégico. Dado o perfil apresentado para cada um desses tipos, essa afirmação é pertinente, pois permite que a empresa atue de forma integrada e tenha um olhar diferenciado para cada um dos pontos citados, de forma que o todo consiga ser gerenciado com excelência.

No que tange aos determinantes, percebe-se que os estilos gerenciais irão de alguma forma enfatizar um ou outro determinante, sendo por isso um fator importante a ser considerado. Por exemplo, o produtor tende a incentivar o comprometimento da força de trabalho, enquanto o organizador incentivará as economias de escala e por aí vai. Essa consciência é importante para entender as implicações que essas características podem ter ao estudar os demais determinantes, que são explanados nos itens posteriores.

Por isto, a visão holística é importante, por meio da qual a interdisciplinaridade pode conduzir a sinergias que favoreçam os custos da empresa. Analisar os concorrentes usando essa visão pode propiciar *insights* sobre itens que estejam sendo negligenciados em função do predomínio de um ou outro estilo gerencial.

Sintetizando, o modelo de gestão envolve regras de conduta dentro de um contexto organizacional, centrados na figura do líder e nos valores da empresa. Essas regras irão nortear as decisões e, por consequência, a direção que a empresa terá em termos estratégicos.

4.3.2 Escala

Escala geralmente é uma palavra usada para um padrão pelo qual determinada grandeza pode ser medida como, por exemplo, escalas de temperatura, escalas cartográficas, escalas numéricas, entre outras. Porém, do ponto de vista microeconômico, a noção de escala está diretamente ligada ao tamanho da empresa, da planta ou das instalações, como pode ser visto no trecho seguinte:

[...] efeito escala se refere ao fato de que grandes empresas tem o potencial de operar com custos unitários mais baixos do que suas contrapartes menores. O aumento da eficiência devido ao tamanho é às vezes conhecido como “economia de escala”; poderia também ser chamado “economia de tamanho”.³⁰ (ABELL; HAMMOND in MINTZBERG; QUINN, 1996, p. 650).

Nesse trecho, os autores relacionam o tamanho da empresa, ou potencial produtivo, aos benefícios que ele pode trazer na forma de um custo unitário menor. A projeção ou efetivação desse potencial se dará através da utilização da capacidade, outro determinante que será descrito a seguir. Na Microeconomia é muito comum, ao se referir à escala, a discussão dos termos ‘economias’ e ‘deseconomias’, como é demonstrado a seguir:

[...] dizemos que a empresa apresenta economias de escala quando ela é capaz de duplicar sua produção com menos do que o dobro dos custos. Da mesma forma, existem deseconomias de escala quando a duplicação da produção corresponde a mais do que o dobro dos custos. O termo economias de escala abrange, como um caso especial, os rendimentos crescentes de escala, sendo, porém, mais amplo, pois permite que as combinações de insumos sejam alteradas à medida que a empresa varia seu nível de produção. (PINDYCK; RUBINFELD, 2005, p. 201).

De forma simplificada, o pensamento dos autores é de que, quando há economias de escala, ao dobrar a produção não é necessário dobrar os custos. No trecho supracitado também aparece outro termo comum na Microeconomia: os rendimentos crescentes de escala. Esses rendimentos estão vinculados às quantidades de insumos utilizados e sua relação com a produção propriamente dita. Dessa forma, os rendimentos de escala são crescentes quando, ao dobrar o emprego de insumos, a produção mais que dobra; decrescentes quando ao dobrar o emprego de insumos, a produção cresce menos que o dobro; e constantes quando o crescimento da produção cresce na mesma proporção que o emprego de insumos. (MANSFIELD; YORE, 2006, p. 194).

³⁰ “[...] scale effect refers to the fact that large businesses have the potential to operate at lower unit costs than their smaller counterparts. The increased efficiency due to size is often referred to as ‘economy of scale’; it could equally be called ‘economy of size’”.

Para Shank e Govinadarajan (1997, p. 199), a premissa em que se baseia a curva de escala é uma premissa simples: “[...] quanto maior a fábrica de um concorrente para uma determinada função econômica, mais barato é para o concorrente desempenhar a função.” No entanto, o tamanho por si só não garante os benefícios da escala, como pode ser visto no trecho seguinte:

Embora as economias de escala existam potencialmente em todos os elementos de custo de uma empresa, tanto no curto como no longo prazo, só o fato de ser grande não garante os benefícios de escala. [...] tamanho gera uma oportunidade para economias de escala; para atingí-las são requeridas estratégias e ações conscientemente desenhadas para aproveitar a oportunidade, especialmente com custos operacionais...³¹ (ABELL; HAMMOND *in* MINTZBERG; QUINN, 1996, p. 650).

Neste trecho o autor argumenta que os custos relacionados à escala não se relacionam apenas ao tamanho da planta, mas à habilidade no gerenciamento de todos os fatores envolvidos para que a mesma funcione com eficiência e venha a operar com economia ao aumentar a produção. No entanto, a habilidade de gerenciamento seria outro determinante, o comprometimento, explanado na sequência.

Para Shank e Govindarajan (1997, p. 23), a escala pode ser dimensionada, por exemplo, pelo tamanho de um investimento a ser feito em produção, pesquisa e desenvolvimento ou recursos de *marketing*. Porém, ao contrário do que dizem os autores, o gerenciamento de investimentos envolve decisões que não necessariamente estão relacionadas ao porte da empresa. Em outras palavras, uma empresa pequena pode optar em sua estratégia por realizar grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento ou recursos de *marketing*, de forma que isso não garante que o tamanho da empresa segue a tendência observada nesses investimentos.

Já o investimento em produção aproxima-se do tamanho da organização, como observado no trecho seguinte, em mais essa definição para escala: “[...] é o potencial de capacidade de produção e determina o montante de investimento necessário em um sistema produtivo. Embora seja um importante determinante de custos, nem sempre a maior escala proporciona a melhor estrutura de custos.” (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 37).

³¹ “Although scale economies potentially exist in all cost elements of a business in both the short and long run, large size alone doesn’t assure the benefits of scale. [...] size provides an opportunity for scale economies; to achieve them requires strategies and actions consciously designed to seize the opportunity, especially with operating costs...”

Cabe aqui uma discussão sobre um ponto importante: a expansão da capacidade, que se constitui em um recurso que a empresa pode usar para se antecipar aos concorrentes. No entanto, essa prática envolve algumas considerações, como é argumentado no trecho seguinte:

A noção de estratégias antecipatórias oferece um contexto para expandirmos nosso exame das decisões sobre capacidade. A decisão de expandir ou não – e quanto expandir – a capacidade de produção é uma das mais importantes decisões estratégicas tomadas por uma firma. De fato, algumas firmas podem adotar uma estratégia antecipatória que envolveria tentar expandir antes de seus rivais e, assim, desestimular os concorrentes a criar capacidade extra para si próprios. Essa pode ser uma estratégia efetiva em mercados nos quais o crescimento futuro da demanda pode ser previsto com razoável precisão. (MANSFIELD; YORE, 2006, p. 415).

Assim, a previsão da demanda é um ponto importante antes da decisão pela expansão. É necessário visualizar dois pontos de vista. O primeiro são os riscos de que aconteça o excesso de capacidade, como excesso de expectativas positivas nas fases de alta demanda quando há sazonalidade; e produtos não diferenciados, que dependem do baixo custo para um baixo preço e demandam fábricas modernas e amplas para garantia da competitividade (PORTER, 2004, p. 303).

O segundo é a racionalidade na decisão de expansão, pois, muitas vezes, quando se está operando na plena capacidade, tem-se a ilusão de que os custos continuarão caindo caso a capacidade seja expandida. Porém, a expansão implicará em custos que podem não compensar eventuais ganhos pela referida expansão (*Id.*, 1985, p. 71). Assim, o autor também sugere que a análise dos concorrentes pode auxiliar na obtenção da capacidade agregada da indústria em comparação à demanda esperada, auxiliando nas projeções da própria empresa.

Desta forma, pode-se dizer que a escala reflete a produção possível de ser atingida, estando por isso fortemente ligada ao tamanho da companhia ou de uma planta. Assim, pode-se conceituar escala como o fator que define a dimensão ou porte da empresa, envolvendo decisões que poderão impactar o volume das atividades e trazer benefícios nas transações econômicas. O gerenciamento adequado pode levar às economias de escala.

Na análise de informações públicas sobre custos de concorrentes, uma empresa poderia se atentar, por exemplo, à participação de mercado, pois normalmente empresas com grande participação de mercado se beneficiam das economias de escala e têm os custos mais baixos. Abell e Hammond *in* Mintzberg e Quinn (1996, p. 650) exemplificam essa situação,

argumentando que fábricas muito grandes custam menos, por unidade de produção, para serem construídas e, em geral, são mais eficientes do que fábricas pequenas.

Não se deve confundir a escala com a utilização da capacidade, a qual lida com o volume de produção propriamente dito. Para melhor elucidar essa colocação, o próximo item descreve a utilização da capacidade, aqui considerado como outro determinante.

4.3.3 Utilização da capacidade

O nível de utilização da capacidade é o volume efetivo de produção das instalações; determinando o nível de ociosidade e influenciando o custo unitário de bens e serviços, sendo que, maiores níveis de utilização da capacidade (menor ociosidade) geralmente contribuem para otimizar o uso da estrutura de custos (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 37).

Dado que a utilização da capacidade corresponde ao volume efetivo de produção, é relevante o comentário de Porter (1985, p. 74) ao argumentar que esse item impacta o custo devido aos custos fixos a ele associados, cuja oscilação na utilização pode levar a uma penalidade no caso de subutilização por parte da empresa. Assim, a razão entre custos fixos e variáveis seria um potencial indicador de quão sensível a empresa está a essa problemática. Vale destacar que essa consideração só se aplica aos métodos de custeio por absorção ou pleno, por utilizarem a alocação de custos fixos aos produtos.

O autor também destaca que é necessário observar um ciclo inteiro de produção e não apenas um período curto no tempo, justamente para melhor entender a significância disso nos custos, pois a não constância de utilização pode levar a maiores custos com contratação ou expansão.

Cabe destacar que, no escopo desta dissertação, a escala corresponde a outro determinante, diretamente relacionada ao tamanho da empresa, como discutido no item anterior. A utilização da capacidade correspondente ao volume propriamente dito e impacta o nível de ociosidade do sistema, como explorado nesta seção.

4.3.4 Escopo

Escopo, no contexto de uma empresa, é a utilização dos mesmos recursos para produzir bens e serviços em conjunto ao invés de separadamente e, dependendo das circunstâncias, pode gerar economias ou deseconomias (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 37). As economias e

deseconomias, referentes ao escopo, são tratadas na Microeconomia, conforme o trecho a seguir:

Economias de escopo ocorrem quando a produção conjunta de uma única empresa é maior do que aquilo que poderia ser produzido por duas empresas diferentes, cada uma das quais gerando um único produto. [...] Deseconomias de escopo ocorrem quando a produção conjunta de uma única empresa é menor do que aquilo que poderia ser produzido por duas empresas que geram produtos únicos. (PINDYCK; RUBINFELD, 2005, p. 204).

Os autores apresentam uma forma de mensuração da economia de escopo, através do indicador denominado grau de economia de escopo, que seria o percentual do custo de produção economizado caso se optasse pela produção conjunta de dois produtos ao invés da produção em separado. Se existirem economias de escopo, o custo conjunto será menor que o individual.

Mansfield e Yore (2006, p. 234) argumentam que as economias de escopo acontecem a partir da utilização de instalações de produção ou outros insumos comuns ou ainda pela geração de subprodutos da produção, os quais o produtor pode optar por vender ou usar.

Souza e Rocha (2009) argumentam que a pressão por diversificação da amplitude de produtos e serviços aos consumidores pode inviabilizar a comercialização devido aos altos custos incorridos nesse processo, tendo, portanto, uma relação direta com outro determinante: diversidade de produtos, item que será explanado na seção 4.3.7.1. Assim, a melhor administração do escopo se justifica pelo benefício de possíveis economias e é uma condição essencial para a viabilização de uma ampla gama de produtos.

Para Shank e Govindarajan (1997, p. 23), o escopo está relacionado ao grau de integração vertical. Essa visão conflita com a de Porter (1985, p.79), para o qual a integração vertical é um determinante separado e está mais ligado aos insumos utilizados em um processo de produção específico. A utilização de insumos, no entanto, não está necessariamente relacionada à quantidade de produtos envolvida no processo. A definição do autor é mostrada a seguir:

A integração vertical é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Isto representa, portanto, uma decisão da empresa no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez da utilização de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos. (*Id.*, 2004, p. 278).

Neste trabalho, considera-se que a integração vertical está englobada no determinante escopo, uma vez que a estrutura produtiva e os insumos adquiridos podem ser usados para mais de um produto ou atividade, de forma que o grau de integração vertical irá impactar as economias ou deseconomias de escopo, direta ou indiretamente. Dessa maneira, nem o escopo é integração vertical, como afirmam Shank e Govindarajan (1997), nem a integração vertical precisa ser tratada separadamente, já que se está falando de uma mesma infra-estrutura da organização.

Feitas estas considerações, o escopo seria a utilização de recursos, processos e atividades comuns para a criação de múltiplos produtos, serviços ou subprodutos, de forma que a empresa possa usufruir na plenitude de seu aparato produtivo, maximizando seus resultados. O gerenciamento adequado leva às economias de escopo, que beneficiam a estrutura de custos da organização.

4.3.5 Experiência

Shank e Govindarajan (1997, p. 23) definem experiência de uma forma muito simples: quantas vezes no passado a empresa já fez o que está fazendo agora. Souza e Rocha (2009, p. 37) argumentam que a experiência é determinada pelo conhecimento acumulado no exercício de determinada atividade específica, sendo um fator determinante de custos porque, em geral, os custos tendem a cair à medida que a experiência aumenta.

A Microeconomia também aborda esta questão por meio da curva de aprendizagem – “curva que relaciona as quantidades de insumos necessários para produzir uma unidade de produto à medida que aumenta a produção cumulativa da empresa.” (PINDYCK; RUBINFELD, 2005, p. 206). A eficiência e eficácia na realização das atividades são resultado da experiência, como pode ser observado no trecho seguinte:

O custo de produção de uma empresa pode diminuir ao longo do tempo à medida que administradores e trabalhadores se tornem mais experientes e eficientes na utilização da fábrica e dos equipamentos. A curva de aprendizagem mostra como as horas de trabalho necessárias para produzir uma unidade do produto diminuem à medida que aumenta a produção cumulativa. (PINDYCK; RUBINFELD, 2005, p. 207).

Abell e Hammond *in* Mintzberg e Quinn (1996, p. 650) afirmam que a economia em custos se deve ao chamado efeito experiência, por meio do qual o custo de muitos produtos cai de 10% a 30% cada vez que a experiência da empresa na produção e venda desses produtos dobra. Esse efeito seria mensurável e previsível. Eles exemplificam isso usando um caso verídico, no

qual foi observado que, cada vez que o volume cumulativo de um produto dobrava, o valor total dos custos agregados – incluindo administração, vendas, *marketing*, distribuição etc., além do custo de produção – caía em um percentual constante e previsível.

Os autores ainda citam algumas fontes do efeito da experiência: eficiência da mão-de-obra; especialização no trabalho e melhoria de métodos; novos processos de produção; obtenção de melhor desempenho dos equipamentos de produção; mudanças no *mix* de recursos; padronização de produto; redesenho de produto, entre outros.

Porter (1985, p. 79) afirma que geralmente isso é reflexo de um grande número de pequenos aperfeiçoamentos e não de grandes rupturas. Abell e Hammond *in* Mintzberg e Quinn (1996) salientam, no trecho a seguir, a necessidade de esforço contínuo da empresa em criar as oportunidades para extrair as vantagens que a curva pode propiciar.

[...] reduções de custo devido à experiência não ocorrem por inclinação natural; elas são resultados de esforços substanciais coordenados e de pressão para reduzir custos. Na verdade, se não forem administrados, os custos sobem. Assim, a experiência não causa redução; ao contrário, representa uma oportunidade que os gestores atentos podem explorar...³² (*Ibid.*, p. 653).

Para se referir a este fenômeno, Porter (1985) defende o uso do termo aprendizagem. O autor argumenta que a experiência mescla aprendizagem e economias de escala, que seriam dois determinantes de custos distintos. Já o emprego do termo aprendizagem se justificaria por abranger todos os tipos de redução de custos resultantes do aperfeiçoamento do *know-how* e dos procedimentos, independentes da escala.

No entanto, o que se observa na literatura é o uso dos termos como sinônimos. A relação com a escala acontece apenas por ocasião da mensuração da experiência, ilustrada na curva supracitada, já que se admite que o aumento da experiência aconteça em função do número de repetições das atividades. Por outro lado, o autor faz uma abordagem pouco convencional referente aos vazamentos da experiência/aprendizagem, não encontrada em outros autores, conforme trecho a seguir.

³² “[...] *cost reductions due to experience don’t occur by natural inclination; they are the result of substantial, concerted effort and pressure to lower costs. In fact, left unmanaged, costs rise. Thus, experience does not cause reductions but rather provides an opportunity that alert managements can exploit...*”

A aprendizagem pode vazar de uma empresa ou de uma indústria para outra, através de mecanismos como fornecedores, consultores, ex-empregados e engenharia reversa de produtos. [...] Visto que uma vantagem de custo sustentável resulta apenas de aprendizagem patentada, o índice de vazamento também determina se a aprendizagem serve para criar uma vantagem de custo para uma empresa ou simplesmente reduz o custo para a indústria. A análise do índice de vazamento desempenha um papel crucial no diagnóstico de diferenças de custos relativos entre concorrentes devido a índices diferenciais de aprendizagem.³³ (*Ibid.*, p. 73).

Assim, um ponto interessante é a abordagem de que o que é aprendido pela empresa pode beneficiar somente a ela ou à indústria como um todo, dependendo do potencial de vazamento desta informação. Essa consideração é relevante, uma vez que muitas indústrias se desenvolvem em função das evoluções dos concorrentes. A visão baseada em recursos salienta que a vantagem competitiva sustentável se dá apenas com recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis na organização (BARNEY, 1991, p. 105). Nesse caso, quando o índice de vazamentos é alto, possivelmente a empresa não se beneficiará desse tipo de vantagem – pelo menos não por muito tempo.

De forma geral, pode-se dizer que a experiência está relacionada ao horizonte de tempo em que uma empresa desempenha uma atividade; porém, não basta apenas estar a tempos fazendo algo, é necessário aprender com os erros, manter os acertos e desenvolver um processo contínuo de melhoria e aprendizado para que se retire o benefício adequado da experiência e esse determinante possa influenciar positivamente os custos da empresa. Em um contexto de vantagem competitiva sustentável, aprender pode significar não apenas aprimorar, mas também reinventar, quando necessário.

Aqui também há uma ligação direta com a qualidade, determinante que será explanado no item 4.3.9, pois preocupações com melhoria contínua geralmente estão ligadas às questões de qualidade, sendo que a não atenção pode gerar altos custos de sucata, retrabalho ou falhas.

Porter (1985, p. 75) também dá alguns exemplos de medidas de aprendizagem, a saber: volume cumulativo na atividade; tempo em operação; investimento cumulativo; volume cumulativo na indústria e mudanças técnicas exógenas, típicas para melhorias no processo básico.

³³ “Learning can spill over from one firm in an industry to another, through mechanisms, such as suppliers, consultants, ex-employees, and reverse engineering of products. [...] Since a sustainable cost advantage results only from proprietary learning, the rate of spillover also determines whether learning serves to create a cost advantage for a firm or simply lowers cost to industry. Analysis of the rate of spillover plays a crucial role in diagnosing the relative cost differences among competitors due to differential rates of learning.”

4.3.6 Tecnologia

A literatura de Microeconomia considera a tecnologia como um dos determinantes fundamentais do comportamento de qualquer firma, estabelecendo os limites para o que a empresa pode realizar (MANSFIELD; YORE, 2006, p. 178). Ela também considera a tecnologia uma ferramenta dinâmica, capaz de impactar todo o fluxo organizacional, conforme retrata o seguinte trecho:

Os economistas há muito tempo concordam que as tecnologias não são estáticas. As firmas aprendem com a experiência, e, assim, as mesmas combinações de insumos podem gerar mais e mais produtos (até certo ponto, é claro). Eles se tornam mais produtivos ao reorganizarem os processos de produção, alterando a sua estrutura organizacional, reduzindo desperdícios de tempo e de materiais, melhorando os procedimentos de manutenção e daí por diante. (*Ibid.*, p. 197).

A tecnologia é usada em cada fase da cadeia de valor da empresa visando os processos (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p.23). Eis uma definição para tecnologia:

É a forma como são produzidos os bens e serviços, ou seja, a maneira como os insumos são transformados em produtos. As máquinas e equipamentos, ferramentas, instalações, mão de obra etc. e os processos constituem o cerne da tecnologia. Embora seja um importante determinante de custos, nem sempre a tecnologia mais avançada proporciona a melhor estrutura de custos. (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 37).

Estas referências indicam que a tecnologia está presente em todas as atividades e etapas produtivas da empresa e ultrapassa os limites dos recursos físicos, uma vez que as habilidades de gerenciamento e decisões de investimento adequadas é que vão possibilitar a estrutura de custos desejada.

Há controvérsias, entretanto, na aceitação da tecnologia como um determinante de custos. Para Porter (1985, p. 104), a tecnologia é uma questão de política, cujo investimento mais agressivo se dá para empresas com foco estratégico na liderança em custos. O posicionamento do autor se expressa no trecho:

A tecnologia empregada em uma atividade de valor não é ela própria um determinante de custos, mas sim, um resultado da interação de determinantes de custos. Escala, tempestividade, localização e outros determinantes formam a tecnologia empregada em combinação com decisões sobre políticas tomadas por uma empresa.³⁴ (*Ibid.*, p. 84)

³⁴ “*The technology employed in a value activity is not itself a cost driver, but rather an outcome of the interplay of cost drivers. Scale, timing, location, and other cost drivers shape the technology employed in combination with policy decisions a firm makes.*”

Os argumentos até aqui apresentados pelo autor não se justificam, uma vez que se reconhece que os determinantes podem ter influência uns sobre os outros, bem como empresas que optem pela diferenciação também podem escolher investir em tecnologia. No trecho citado a seguir, o próprio autor reconhece que a tecnologia pode influenciar os outros determinantes, de forma que a argumentação de que ela é apenas função dos demais determinantes não se confirma.

Além de afetar o custo ou a diferenciação por si só, a tecnologia afeta a vantagem competitiva, através da influência de outros determinantes de custo ou da singularidade. O desenvolvimento tecnológico pode aumentar ou reduzir economias de escala, tornar possíveis inter-relações onde antes não eram possíveis, criar a chance para vantagens na tempestividade e influenciar quase todos os outros determinantes de custo ou da singularidade. Assim, uma empresa pode utilizar o desenvolvimento tecnológico para alterar determinantes em um caminho que a favoreça, ou para ser a primeira e talvez a única empresa a explorar um determinante particular.³⁵ (*Ibid.*, p. 158)

Considera-se, então, que a tecnologia é um determinante de custos, à medida que atende às características propostas pela teoria: pode estar sob controle de uma empresa e interage com outros determinantes para determinar o comportamento de uma atividade de valor (PORTER, 1985); resulta em custos a serem incorridos (FOSTER; GUPTA, 1990); é usada para entendimento pleno da interação entre o conjunto de determinantes (FIFER, 1989; WILSON, 1990); analisa as causas dos custos (LORD, 1996) e define a existência de um elemento de custo e influencia a estrutura de custos de uma empresa (SOUZA; ROCHA, 2009).

Feitas estas considerações, pode-se dizer que a tecnologia é a forma como uma empresa utiliza seu conhecimento sobre o negócio para combinar recursos, tangíveis ou intangíveis, e transformá-los em produtos ou serviços concernentes com sua atividade-fim. Como já mencionado, esse é um processo dinâmico, que deve estar em contínua evolução e aprimoramento para garantir a sustentabilidade da empresa.

4.3.7 Diversidade

A diversidade neste texto é usada com significado de variedade, gama ou amplitude. Em uma organização, a diversidade pode ser encontrada em diversos itens, nos quais se pode incluir:

³⁵ “In addition to affecting cost or differentiation in its own right, technology affects competitive advantage through changing or influencing the other drivers of cost or uniqueness. Technological development can raise or lower scale economies, make interrelationships possible were they were not before, create the opportunity for advantages in timing, and influence nearly any of the other drivers of cost or uniqueness. Thus a firm can use technological development to alter drivers in a way that favor it, or to be the first and perhaps only firm to exploit a particular driver.”

produtos ou serviços, fornecedores, clientes, máquinas e equipamentos etc. Os tópicos a seguir irão descrever a diversidade em cada um desses contextos.

4.3.7.1 Produtos e serviços

A diversidade nada mais é do que a amplitude da linha de produtos ou de serviços oferecidos aos clientes. Algumas vezes é mencionada na literatura como sinônimo do termo complexidade (ANDERSON, 1995; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; MACARTHUR; STRANAHAN, 1998).

No entanto, no escopo deste trabalho, entende-se que complexidade é um termo um tanto amplo para, por si só, definir o determinante de custo a que se refere. Essa afirmação se baseia no fato de que o mesmo termo já foi encontrado com distintos significados nos trabalhos, podendo estar ligado à diversidade de produtos e serviços, como já mencionado; ao projeto do processo de produção (FOSTER; GUPTA, 1990; BANKER; JOHNSTON, 1993; DATAR *et al.*, 1993; BANKER *et al.*, 1995); ao projeto do produto (FOSTER; GUPTA, 1990), entre outros. Entende-se que cada um desses itens constitui um determinante separado. Dessa forma, optou-se pela análise individual dos mesmos, a fim de uma compreensão mais clara dos termos e dos seus respectivos impactos na estrutura de custos.

Porém, é possível o uso do termo complexidade explicando claramente a que se refere, como fizeram Souza e Rocha (2009) ao definir a complexidade da linha de produção, aqui tratada como consequência da diversidade de produtos e serviços, conforme segue:

Complexidade da linha de produção está relacionada com a quantidade de linhas de bens e serviços a serem ofertados aos clientes, ou seja, com a diversidade. Quanto mais complexo for o ambiente de produção, maiores são os custos envolvidos, principalmente os de *overhead*, pois atividades de suporte devem ser requeridas com mais frequência, como supervisão, planejamento etc. (*Ibid.*, p. 37)

Como já comentado, a diversidade de produtos ou serviços está diretamente ligada ao escopo, uma vez que a amplitude, se não trabalhada em conjunto com as economias de escopo, pode trazer consigo custos altíssimos, que inviabilizem a comercialização de um produto. Como se vê, embora estreitamente relacionados, diversidade de produtos e escopo são fatores distintos; por isso devem ser tratados separadamente.

Kotler (2000) afirma que o objetivo da empresa é que decidirá este item: geralmente, empresas com alta participação de mercado e rápido crescimento optarão por linhas mais extensas e empresas com alta lucratividade terão linhas mais reduzidas com produtos escolhidos mais criteriosamente. Esse ciclo é descrito em detalhes no trecho a seguir:

As linhas de produtos tendem a se expandir com o tempo. O excesso de capacidade de fabricação pressiona o gerente da linha de produtos a desenvolver novos itens. A força de vendas e os canais de distribuição também pressionam a empresa a adotar uma linha de produtos mais completa, a fim de satisfazer seus clientes. Mas com a adição de itens aumentam diversos custos: de engenharia e projetos, de armazenagem, de mudança no processo de fabricação, de processamento de pedidos, de transporte e de promoção para o novo item. Assim, o processo acabará sendo suspenso: a alta gerência pode interromper o desenvolvimento devido à insuficiência de recursos ou de capacidade de fabricação. O *controller* pode pedir um estudo dos itens da linha que dão prejuízo. Um padrão de crescimento de linha de produtos, seguido por uma forte queda, pode se repetir muitas vezes. (*Ibid.*, p. 423).

A reflexão acima demonstra a dificuldade em se trabalhar com um amplo *mix* de produtos, e mais ainda, de torná-lo lucrativo como um todo. Fica clara também a relação da diversidade de produtos com outros determinantes de custos, como projeto do produto, arranjo físico, tecnologia, entre outros. No entanto, por vezes a diversidade pode ser necessária quando o objetivo é conquistar mercados ou ampliar a participação. Há que se alinhar estas questões com a estratégia da empresa, lembrando sempre do impacto que podem trazer aos custos.

Pode-se concluir que a diversidade de produtos ou serviços nada mais é do que a opção pelo *mix* de produtos ou serviços a serem oferecidos aos clientes, que pode ou não ser muito ampla. Essa definição se torna básica para definir a complexidade da estrutura a ser mantida, em termos de estoque, produção, atendimento especializado etc.

4.3.7.2 Fornecedores

A diversidade de fornecedores se constitui na utilização de um amplo número deles, o que também pode impactar os custos, à medida que envolve decisões em relação ao poder de barganha ou decisões entre produzir e comprar (ambas fortemente associadas aos determinantes escopo e relações na cadeia de valor).

Os custos de transação incluem tempo, despesas de negociação, escrituração, formas para fazer valer os contratos, entre outros. Dessa maneira, as decisões de produzir ou comprar estão associadas aos custos de transação para utilizar o mercado, podendo também resultar em problemas de coordenação ou perda no sigilo da informação. Por outro lado, as empresas de

mercado podem atingir economias de escala ou outros benefícios, diferente do que ocorre quando a empresa opta pela fabricação própria. Nesse contexto, fatores como eficiência e inovação são fundamentais para avaliar e efetivar essas decisões. (BESANKO *et al.*, 2004, p. 142).

Os fornecedores também terão influência significativa no custo quando estiverem concentrados ou organizados, tiverem poucos substitutos, fornecerem um material importante ou se for alto o custo para mudança. Essa perspectiva necessita de boas práticas com fornecedores, de forma a estabelecer relações onde todos ganhem na cadeia de valor (KOTLER, 2000, p. 241).

As ideias propostas acima são válidas e devem ser consideradas. O que pode ser feito, entretanto, é um estudo adequado quanto aos custos envolvendo as transações, buscando um panorama ótimo entre as opções de produção pela própria empresa ou de negociação com terceiros.

Feito isto, o gerenciamento das relações com a cadeia de valor é fundamental para que a empresa não fique refém dos fornecedores e possa ter um melhor desempenho. Souza e Rocha (2009, p. 25) pontuam que a Gestão de Custos Interorganizacionais “é um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações de uma cadeia de valor além da própria empresa.”

Os autores também apresentam uma classificação aplicada a fornecedores e clientes (item a ser estudado na próxima seção) baseada nas características: interdependência, estabilidade, cooperação e confiança. O grupo poderia ser dividido em quatro tipos básicos: comum, auxiliar, principal e familiar. Dessa forma, os fornecedores comuns ou auxiliares têm baixo nível de interdependência, estabilidade, cooperação e confiança; já o principal e o familiar têm um alto nível dessas características. A ampliação do grau de relacionamento tende a diminuir a quantidade de fornecedores/clientes, bem como a aumentar os investimentos em conjunto e facilitar a aplicação da Gestão de Custos Interorganizacionais. (*Ibid*, p. 84)

Assim, o gerenciamento da cadeia de valor pode suprir a necessidade da utilização de uma grande amplitude de fornecedores, diminuindo os custos de transação supracitados. Esse

problema é tão relevante que a relação com a cadeia de valor é considerada um determinante específico, a ser explorado em detalhes no item 4.3.12.

Dessa forma, a diversidade nesse caso consiste em uma opção por parte da empresa em relação ao número de fornecedores com que ela irá trabalhar. Um número grande é benéfico por inibir relações de exclusividade e monopólio, cujo impacto é significativo caso haja algum problema com esses fornecedores (greve, problemas de negociação, crise financeira etc.). Por outro lado, uma grande quantidade de fornecedores dificulta relações de parceria (que podem levar a sinergias e ganhos para o processo como um todo).

4.3.7.3 Clientes

A diversidade ou amplitude de clientes também pode impactar os custos, principalmente no que tange ao poder de barganha que a concentração ou dispersão dos clientes pode lhes conferir. Kotler (2000) aborda essa problemática no trecho abaixo:

Os compradores tentarão forçar uma queda de preços, exigirão mais qualidade e opções de serviço e colocarão os concorrentes uns contra os outros – tudo isso à custa da lucratividade da empresa vendedora. O poder de barganha dos compradores cresce à medida que eles se organizam e se concentram mais, quando o produto representa uma parcela significativa dos custos do comprador, quando o produto não é diferenciado, quando os custos de mudança dos compradores são baixos, quando os compradores são sensíveis a preço devido a margens de lucro baixas ou quando os compradores podem integrar estágios anteriores da cadeia produtiva. (*Ibid.*, p. 240).

Fica claro que a concentração de clientes leva a uma dependência por parte das empresas, que pode incorrer em custos superiores para manutenção do produto ou serviço prestado e penalizar a lucratividade. O autor coloca que o mais adequado seria escolher clientes com baixo poder de negociação e desenvolver ofertas superiores, que não venham a ser rejeitadas pelos clientes considerados mais importantes.

A primeira abordagem não é a mais adequada na perspectiva deste trabalho, uma vez que são esperadas relações de alto nível na cadeia de valor, melhorando tanto o desempenho da empresa quanto o do cliente. O trecho seguinte explora bem esta questão:

A Gestão de Custos Interorganizacionais tem como objetivo principal encontrar soluções de gerenciamento de custos que façam com que o retorno total da cadeia de valor (ou de uma parte dela) seja garantido ou aumentado, através de ações coordenadas entre as organizações, cujo nível não seria alcançado se as empresas tentassem gerenciar apenas seus próprios custos, independentemente das demais. (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 25).

Assim, novamente verifica-se que o gerenciamento das relações na cadeia de valor é a melhor alternativa para estas questões. As relações na cadeia de valor são consideradas um determinante de custos específico, a ser tratado no item 4.3.12. Também se pode destacar aqui a classificação proposta na seção anterior, que auxilia no gerenciamento dessas relações.

De forma geral, pode-se considerar que a diversidade neste item ocorre quando a empresa trabalha com uma grande base de clientes, o que por um lado permite a não dependência de recursos de uma única organização, mas por outro dificulta relações de cooperação mútua entre os agentes e qualquer eventual benefício em função de relações de exclusividade.

Porém, deve-se destacar que a diversidade, neste caso, transcende os limites da quantidade propriamente dita. Em outras palavras, diversidade de clientes vai além de amplitude, mas sugere certa tipificação, com distintas possibilidades de classificação: volume de negociação, periodicidade de compra, canal de distribuição ou escoamento do produto, entre outros. Exemplificando, se há duas empresas de porte similar e mesmo faturamento, os custos de transação nas negociações com clientes podem ser distintos se, por exemplo, a primeira empresa negocia com poucos clientes em grandes volumes e a segunda com muitos clientes de pequena monta. Tais relacionamentos afetam de forma diferente a estrutura de custos de cada uma das organizações.

4.3.7.4 Máquinas e equipamentos

A redução da diversidade e da variabilidade de máquinas e equipamentos, por um processo de padronização, elimina desperdícios e aumenta a eficiência (CHIAVENATO, 2006, p. 10). Isso é fácil de ser constatado ao se imaginar que uma grande amplitude de máquinas e equipamentos requer maiores custos de coordenação, além de *know-how* especializado para a conservação, operação e manutenção de cada uma delas. Essas etapas iriam requerer treinamentos diferenciados e contatos com fornecedores distintos, o que aumenta os custos de transação.

Outra questão envolvida neste ponto é que as máquinas e equipamentos podem ser próprias, arrendadas ou alugadas. Da mesma forma que ocorre ao optar pela compra de um produto ou pela produção do mesmo, ter recursos sob controle da empresa é uma decisão que reflete opções de custo e eficiência. O mais comum atualmente é “[...] reter a propriedade dos

recursos e das competências centrais que constituem a essência do negócio, e cuidar deles.” (KOTLER, 2000, p. 64).

De acordo com os autores consultados e com a perspectiva proposta até aqui, vislumbrando uma estrutura de custos otimizada, a diversidade geralmente não é uma boa opção neste caso, pois pode impactar negativamente os custos. No entanto, a empresa sabendo dessas implicações, pode gerenciá-las de forma a possuir uma estrutura de máquinas e equipamentos adequada quando esse tipo de diversidade se fizer necessário.

Sintetizando, ter uma grande quantidade e tipos distintos de máquinas e equipamentos implica em custos de treinamento, operação, manutenção etc.; que podem aumentar os desembolsos na estrutura de custos da empresa. No entanto, essa opção pode ser necessária e deve ser gerenciada. Por exemplo, nos dias atuais é comum deixar a cargo do próprio fabricante a manutenção periódica de um equipamento, pagando determinado montante pelo serviço. Esse tipo de negociação diminui para a empresa um custo de conhecimento especializado para lidar com eventuais problemas nessa máquina ou equipamento, ou ainda, com um custo repentino e muito superior ao esperado para que eles estejam novamente em condições de uso.

4.3.8 Comprometimento

Na lista de determinantes está o envolvimento da força de trabalho, ou seja, o conceito de comprometimento da força de trabalho com a melhoria contínua (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p. 24). A área de administração trata desse assunto através da gestão de competências. As competências - expressas por meio de conhecimentos, habilidades e atitudes - são fatores que diferenciam o desempenho das pessoas.

O início se dá com o conhecimento que para ser útil precisa ser aplicado. A aplicação do conhecimento leva à habilidade, ou seja, à utilização do conhecimento como forma de agregar valor. Mas, além das habilidades, principalmente em ambientes que não favoreçam sua aplicação, são requeridas atitudes para que as habilidades sejam colocadas em prática. Logo, a competência é a capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor e fazê-lo acontecer na organização por meio da mudança e da inovação, mesmo em situações desfavoráveis. Assim, a gestão por competências seria um programa que identifique profissionais com maior adequação ao negócio, cujo desenvolvimento dessas três vertentes leve ao comprometimento do profissional (CHIAVENATO, 2006, p. 215).

Outro ponto que precisa ser observado no quesito comprometimento é a motivação para o trabalho. Há motivos que influenciam o desempenho, que podem surgir das próprias pessoas (internos) ou ser resultado da situação ou ambiente em que a pessoa está (externos). (MAXIMIANO, 2000, p. 347).

A abordagem de Maslow cita alguns dos motivos internos: necessidades básicas (abrigo, vestimenta, fome, sede, conforto etc.); necessidades de segurança (proteção, ordem, consciência de perigos e riscos, senso de responsabilidade etc.); necessidades de participação (amizade, amor, inter-relacionamentos humanos etc.); necessidades de estima (ambição, *status*, egocentrismo etc.) e necessidades de auto-realização (crescimento pessoal, desafios, autonomia etc.). (*Ibid.*, p. 351). Os motivos externos estariam mais ligados ao trabalho e às condições de trabalho propriamente ditas. (*Ibid.*, p. 357).³⁶

A gestão adequada destas competências, aliada às questões motivacionais, levaria à obtenção do comprometimento por parte dos empregados. Isso é uma busca contínua, pois os ambientes são complexos e as relações cada vez mais dinâmicas, de forma que essas questões precisam ser continuamente analisadas para terem o efeito desejado no comportamento das pessoas na organização.

Assim, o comprometimento envolve obter o compromisso dos colaboradores com as questões ligadas à empresa, sejam elas as tarefas cotidianas, os valores, os programas de qualidade ou qualquer outro mecanismo que seja tido como necessário para o desempenho com excelência por parte da organização.

4.3.9 Qualidade

No que tange à qualidade como determinante de custos, pode-se observá-la e estudá-la pelo menos sob duas perspectivas: a perspectiva do produto em si, incluindo os atributos necessários para elevar a percepção do cliente sobre a funcionalidade do produto ou serviço em questão; e a gestão da qualidade total, cuja responsabilização pela qualidade ocorre em

³⁶ Não é o objetivo de este trabalho entrar no mérito de cada uma das necessidades e como elas podem ser trabalhadas. O interesse aqui é notar que há outras questões, que devem ser notadas pela gestão da empresa, ao observar o comprometimento da força de trabalho.

todas as etapas do processo de produção, administração etc. Esses itens são analisados com mais detalhes a seguir.

4.3.9.1 Qualidade do produto ou serviço

Kotler (2000, p. 79) define qualidade como “a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.” Esse tipo de definição tem mais relação com o cliente, cujas expectativas são preenchidas pela oferta do produto ou serviço em questão.

Bowersox *et al.* (2006, p. 121) usam a abordagem de Garvin (1987) para descrever oito dimensões de qualidade, argumentando que esse termo que não tem o mesmo significado para pessoas distintas. As dimensões citadas foram: desempenho, confiabilidade, durabilidade, conformidade, atributos, estética, disponibilidade para servir e qualidade percebida. Como pode ser visto, a qualidade envolve uma série de questões, algumas inclusive subjetivas, que necessitam ser gerenciadas.

Qualidade, neste aspecto, envolve uma gama de características que levam o cliente a optar por um determinado produto ou serviço em detrimento a outros. Partindo desse princípio, a qualidade deve ser observada por todos na organização, a fim de que o produto físico ou serviço, bem como sua disponibilidade, possam alcançar o patamar desejado pelo cliente. A gestão da qualidade total será descrita no tópico seguinte.

4.3.9.2 Gestão da qualidade total

“A gestão da qualidade total é uma abordagem para a organização que busca a melhoria contínua de todos os seus processos, produtos e serviços.” (KOTLER, 2000, p. 78). Diferentemente do item anterior, qualidade aqui não está ligada somente ao produto, mas também aos processos, buscando formas eficientes de gerenciamento de funções e atividades, a fim de que a qualidade como um todo impacte positivamente o processo para evitar erros e retrabalhos.

A opção por investimentos em políticas de qualidade ou programas de gestão da qualidade total é uma arma reconhecida para competição (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p. 258; MAXIMIANO, 2000, p. 129). Os elementos básicos para gestão da qualidade total incluem:

compromisso da alta administração; foco no cliente, no produto, no serviço e no processo do projeto; integração dentro e entre as organizações e compromisso com melhoria contínua (BOWERSOX *et al.*, 2006, p. 122). Shank e Govindarajan (1997) abordam algumas perspectivas sobre qualidade de outros autores para elucidar a discussão, conforme mostra o Quadro 13.

Quadro 13 – Perspectivas sobre qualidade

Autor	Perspectiva
Joseph Juran	A estrutura analítica relevante para medir e controlar esses custos seria: prevenção, avaliação, falhas internas e falhas externas. Sendo que, os custos de controle (prevenção e avaliação) aumentam à medida que a qualidade aumenta, e os custos de falha (interna e externa) diminuem à medida que a qualidade aumenta.
W. Edwards Deming	Objetiva “zero defeito”, uma vez que os custos de não conformidade e seu impacto no cliente justificam a busca pela inexistência de defeitos.
Philip Crosby	O custo da qualidade consiste em fazer certo da primeira vez, o que implica em “zero defeito”, mas deve ser medido em: preço da conformidade (fazer certo da primeira vez) e preço da não conformidade (custos de correção).
Abordagem Japonesa	“[...] as noções básicas da abordagem japonesa são de que a qualidade é uma viagem em vez de um destino e que a melhoria na qualidade é um estilo de vida fundamental, não uma meta empresarial.” (<i>Ibid.</i> , p. 261).

FONTE: adaptado de Shank e Govindarajan (1997)

Os autores também comentam que a utilização de muitos fornecedores pode trazer indícios de dificuldades no controle da qualidade. Além disso, a utilização de fornecedores únicos pode trazer benefícios como escala/experiência e redução nos custos de reprocessamento por insumos de baixa qualidade.

Novamente aqui, há uma relação com outros determinantes como diversidade de fornecedores, já citado anteriormente, cuja amplitude pode prejudicar a aquisição desses benefícios; e relações na cadeia de valor, cujo adequado gerenciamento beneficia as políticas de qualidade junto aos participantes da cadeia. Também há relação com o item anterior, pois não haverá resultado nos investimentos feitos em qualidade se não houver um comprometimento por parte das pessoas e, principalmente, da gestão.

Ainda, é visível a ligação com tecnologia (impactos na forma como os projetos são desenvolvidos na empresa), escala (adequação dos produtos e serviços ao tamanho da empresa), experiência (ganhos em qualidade são valor agregado ao produto) etc. O alcance de um nível de defeitos mínimo também diminui custos de retrabalho e inspeção, reduzindo o custo da estrutura como um todo.

Partindo dessas considerações, a gestão da qualidade total significa o gerenciamento adequado da qualidade como um processo, impactando todas as etapas do ambiente produtivo.

4.3.10 Arranjo físico

O arranjo físico nada mais é do que o *layout* das instalações, *design* ou projeto do processo. Paranhos Filho (2007, p. 217) define que o arranjo físico é “a maneira de alocar as máquinas e equipamentos para otimizar o fluxo de produção em uma fábrica”. Um estudo adequado do arranjo se torna importante para a produtividade e o fluxo do sistema produtivo, que pode ser otimizado ou prejudicado em função da distribuição física dos equipamentos, sendo que alterações posteriores podem ter alto custo ou ser de difícil aplicação.

O autor ainda apresenta quatro tipos de arranjo físico: posicional, por processo, por produto e celular. No arranjo físico posicional o produto ocupa um lugar estacionário central e a interação e movimentação ocorre à sua volta, como no caso de pontes, edifícios, estradas etc.

No arranjo físico por processo as máquinas são ordenadas, como sugere o próprio nome, de acordo com os processos que serão empreendidos. Dessa forma os equipamentos com funções similares são agrupados em proximidade uns aos outros. Geralmente é destinado à produção em lotes ou de peças diferentes e arregimentado por ordens isoladas de serviço.

No arranjo físico por produto os equipamentos são agrupados em função do produto a ser realizado, como nas linhas de montagem, onde o produto se movimenta e o operador aguarda em seu posto de trabalho.

Já o arranjo físico em células é o ideal ao método de produção *Just in time*, pois prioriza o fluxo das peças no processo produtivo e não há distância entre as máquinas, pois estão dentro de uma mesma célula.

Outro aspecto que deve ser notado é que o arranjo físico das máquinas e equipamentos faz parte do conjunto de condições de trabalho que garantem o bem estar do trabalhador ao racionalizar o fluxo da produção e minimizar o esforço do operador e a perda de tempo ao executar uma tarefa (CHIAVENATO, 2006, p. 10). Tal preocupação pode, inclusive, refletir

na motivação do trabalhador e aumentar ou não o seu comprometimento, como discutido na seção 4.3.8.

Logo, o arranjo físico compreende a forma como os recursos são posicionados, visando facilitar a movimentação e locomoção no local de trabalho, dar o acondicionamento adequado aos produtos e propiciar um ambiente seguro e saudável ao trabalhador. Todas essas questões impactam diretamente os custos, à medida que é necessário ter um local em condição (temperatura, espaço físico, apetrechos para armazenamento etc.) conforme é planejado para o desenvolvimento do produto.

4.3.11 Projeto do produto ou serviço

Tratando de itens que impactam o custo, o *design*/projeto ou configuração do produto é um deles, à medida que a eficácia do mesmo ou a ausência dela tenha influência significativa na estrutura de custos.

Segundo Kotler (2000), o *design* de um produto inclui as características que afetam a sua aparência e o seu funcionamento em termos do que o cliente exige. Para o autor, um bom projeto é reconhecido da seguinte forma:

Para a empresa, um produto com um bom *design* é aquele que é fácil de fabricar e entregar. Para o cliente, um produto com um bom *design* é aquele que é agradável de olhar e fácil de abrir, instalar, utilizar, consertar e descartar. O *designer* deve levar todos esses fatores em consideração. (*Ibid.*, p. 313).

Há estudos que tratam o projeto do produto como sinônimo da complexidade da empresa (FOSTER; GUPTA, 1990), no entanto, a complexidade não é o termo mais adequado para isoladamente descrever um determinante de custos, pois pode estar relacionada à diversidade de produtos e serviços (ANDERSON, 1995; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; MACARTHUR; STRANAHAN, 1998); ao projeto do processo de produção (FOSTER; GUPTA, 1990; BANKER; JOHNSTON, 1993; DATAR *et al.*, 1993; BANKER *et al.*, 1995); entre outros. Entende-se que cada um desses itens constitui um determinante separado, de forma que se optou pela análise individual dos mesmos, a fim de obter uma compreensão mais clara dos termos e dos seus respectivos impactos na estrutura de custos.

Considerando que produto é algo oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, Kotler (2000, p. 416) argumenta que há cinco níveis cujo valor agregado aumenta para o cliente, em relação ao produto ou serviço ofertado (Quadro 14).

Quadro 14 – Níveis agregados de produto ou serviço

Nível	Descrição
Benefício central	O que o cliente está realmente comprando.
Produto básico	A transformação do benefício central em um produto de fato.
Produto esperado	Considera as atribuições e condições esperadas pelo cliente no momento da compra.
Produto ampliado	O produto ou serviço excede as expectativas dos clientes, sendo o nível em que geralmente a concorrência acontece.
Produto potencial	São ampliações e transformações pelas quais o produto pode passar e satisfazer outras necessidades dos clientes, não planejadas inicialmente.

FONTE: adaptado de Kotler (2000)

A análise destes itens nos leva a reflexões sobre as estratégias de liderança, pois, à medida que se ampliam os níveis, os custos tendem a aumentar. Nem sempre um cliente está disposto a pagar pelo valor agregado do produto, por isso quem investe na estratégia de liderança em custos geralmente optará apenas pelo produto básico.

Os atributos para um bom projeto estão também muito ligados à questão da qualidade, já explicitada anteriormente. As evoluções naturais do ciclo do produto bem como o gerenciamento dos atributos de qualidade constituem o foco adequado ao projeto do produto ou serviço empreendido.

Assim, o projeto do produto ou serviço inclui as considerações sobre as expectativas e necessidades dos clientes, de forma que todas as características para atender tais demandas devam estar contempladas no desenho de um produto ou escopo de um serviço.

4.3.12 Relações na cadeia de valor

As relações na cadeia de valor poderiam ser definidas como as formas sob as quais as entidades da cadeia se relacionam, de maneira que quanto mais integrado for o processo de gestão entre elas (incluindo intercâmbio de informações, por exemplo), mais otimizados serão os custos do conjunto de entidades (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 37).

Este tema é tão importante que é considerado por Shank e Govindarajan (1997, p.13) como um dos principais tópicos da Gestão Estratégica de Custos, juntamente com a análise do posicionamento estratégico e a análise dos determinantes de custos. Sua relevância levou ao

estudo de formas de gerenciar essas relações, das quais surgiu a gestão da cadeia de suprimentos, cuja definição é:

A gestão da cadeia de suprimentos (às vezes conhecida por cadeia de valor ou cadeia de demanda) compreende empresas que colaboram para alavancar posicionamento estratégico e para melhorar a eficiência das operações. Para cada empresa envolvida, o relacionamento da cadeia de suprimentos reflete uma escolha estratégica. Uma estratégia de cadeia de suprimentos é um arranjo de canal baseado na dependência reconhecida e na gestão de relacionamento. Operações da cadeia de suprimentos exigem processos gerenciais que atravessam áreas funcionais dentro de empresas individuais e conectam parceiros comerciais e clientes para além das fronteiras organizacionais. (BOWERSOX *et al.*, 2006, p. 21).

Complementando esta definição, tem-se que o conceito de valor engloba quatro áreas para melhoria de lucros: ligações com fornecedores, ligações com clientes, ligações de processo dentro da cadeia de valor de uma unidade empresarial e ligações através das cadeias de valor da unidade empresarial dentro da empresa (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p. 67).

Assim, pode-se definir as relações na cadeia de valor como relações inter-processuais que podem iniciar-se dentro da firma e se estender aos clientes, fornecedores e outros agentes, cuja troca de informações e cooperação mútua visam um benefício comum.

O relacionamento entre organizações tem como pré-requisitos a interdependência e a confiança, sendo que incentivos como estabilidade e cooperação mútua podem gerá-las, viabilizando a gestão de custos entre organizações (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 79).

Porter (1985, p. 75) discute estas relações ao estabelecer os elos e inter-relações. Os elos acontecem quando o custo de uma atividade de valor é afetado rotineiramente pelo modo como outras atividades são executadas. São dois os tipos de elos: elos internos (dentro da cadeia de valor) e elos externos (verticais, incluindo fornecedores e canais).

Os elos internos visam à redução do custo total das atividades ligadas, lembrando que a redução do custo total não se consegue necessariamente com a redução das atividades em níveis individuais. Por exemplo, para conseguir melhorar o armazenamento de uma bebida acondicionada em uma garrafa de vidro, investe-se em uma embalagem melhor e, portanto, mais cara, o que aumenta esse custo; em contrapartida, reduzem-se as perdas nos processos de armazenamento e distribuição.

Os elos externos refletem interdependências entre as atividades de uma empresa e os fornecedores/canais. Isso é verificado analisando como o comportamento desses agentes pode afetar o custo das atividades da empresa e vice-versa. Geralmente eles exprimem características do projeto do produto ou serviço; procedimentos em relação à qualidade, embalagens, entrega ou processamento de pedidos. Tem mais força quando o benefício é recíproco entre os agentes.

Para o autor, as inter-relações se referem às ligações com unidades empresariais na mesma empresa, por exemplo, o compartilhamento de atividades comuns ou de *know-how* entre atividades independentes de valor similar.

Cabe destacar aqui que, tanto os elos, sejam internos ou externos, quanto às inter-relações fazem parte do mesmo conjunto: as relações na cadeia de valor. Talvez mude a forma de realização dessas ligações entre os agentes, mas a essência é a mesma, haja vista que não se pode determinar com clareza o início e o término das relações na cadeia. Por isso, optou-se por descrever todos esses itens em um único determinante de custo.

4.3.13 Estrutura de capitais

A estrutura de capitais nada mais é do que a proporção da origem dos recursos, próprios ou de terceiros, que a organização utiliza para financiar suas atividades. Constitui-se em um fator determinante de custos pelo fato de que o custo de capital próprio costuma ser diferente do de terceiros. (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 37).

O pagamento dos recursos obtidos junto aos financiadores é o custo do capital propriamente dito, de forma que só faz sentido a empresa investir em projetos que remunerem acima deste custo.

Brigham *et al.* (2001, p. 595) comentam a problemática que envolve a estrutura de capitais. Autores como Modigliani e Miller afirmaram que a estrutura de capital é irrelevante para o valor da empresa e seu custo de capital. Considerando o custo do endividamento, os custos de transação e a própria carga tributária implícita nos eventos relacionados à estrutura de capitais, não se pode concordar com esse ponto de vista, pois há impacto para a estrutura de custos da empresa.

Em contrapartida eles apresentam muitos outros autores que têm tentado sem precisão estabelecer uma estrutura de capitais ótima para a firma. Dado que ainda não existe tal estrutura, eles argumentam que a esse tipo de decisão devem ser somados fatores qualitativos, como viabilidade de longo prazo, conservadorismo administrativo, atitudes do fornecedor de fundos, reserva da capacidade para tomar empréstimo, controle, estrutura do ativo, lucratividade e impostos.

Young e O'byrne (2001, p. 180) argumentam que a estrutura de capitais importa, uma vez que as empresas pagam impostos e suportam custos de endividamento. Esses autores salientam que a corporação precisa identificar uma vantagem competitiva sustentável para a empresa e que o retorno dos ativos tem que exceder os custos de capital, independente de onde eles se originem. Assim, as estratégias, sistemas e processos são postos em operação para sustentar a vantagem e, em conjunto com o gerenciamento das questões relacionadas à estrutura de capital, criar valor.

É concordando com este último ponto de vista que a estrutura de capital foi selecionada nesta relação como um determinante de custos, à medida que satisfaz as seguintes condições: pode estar sob controle de uma empresa e interage com outros determinantes (PORTER, 1985); resulta em custos a serem incorridos (FOSTER; GUPTA, 1990); define a existência de um elemento de custo e influencia a estrutura de custos de uma empresa (SOUZA; ROCHA, 2009). Essas considerações olham para uma perspectiva macro, na qual a análise dos determinantes não se prende à estrutura de custo de apenas um produto, mas sim, à estrutura de custos da empresa como um todo, influenciando o seu posicionamento estratégico.

Assim, a estrutura de capital consiste na forma como a empresa se financia, equilibrando recursos próprios e de terceiros para dar andamento às atividades e projetos da entidade, no curto e longo prazos. Por incorrerem vários tipos de custos, impactam a estrutura de custos da empresa e são considerados na relação dos principais determinantes de custos.

4.3.14 Tempestividade

A tempestividade se refere a uma condição favorável que pode ou não ser gerenciada e/ou aproveitada por uma empresa, relacionada ao tempo oportuno ou conveniente de optar por um negócio (entrada em um mercado, compra de um imóvel, opção por um investimento etc.).

Ela se reflete no custo quando, por exemplo, uma empresa é a primeira a captar uma oportunidade ou entrar em determinado mercado, o que pode resultar em custos mais baixos de estabelecimento e manutenção de uma marca ou vantagens de experiência em relação aos concorrentes por ser a primeira a entrar nesse mercado (PORTER, 1985, p. 79).

O inverso também pode acontecer, ou seja, ser o primeiro a entrar em um mercado pode levar à impossibilidade de compra de um equipamento mais moderno, possível apenas aos que entram posteriormente no mercado; altos custos para desenvolvimento de produtos ou serviços; equipe de trabalho mais antiga e, portanto, mais onerosa etc. (*Ibid.*, p. 80).

A função da tempestividade na posição do custo pode depender mais da tempestividade com respeito ao ciclo de negócios ou às condições de mercado do que da tempestividade em termos absolutos.³⁷ (*Ibid.*, p. 80). Em outras palavras, o mercado apresenta oportunidades e as empresas optam por aproveitá-las ou não. A opção na hora propícia pode levar ao atingimento de uma vantagem de custo, ainda que temporariamente.

Logo, a tempestividade é um fator de aumento ou diminuição dos custos em relação à concorrência, ficando de certa forma à mercê das condições do mercado. Para identificá-las e delas tirar proveito, é necessário um ciclo contínuo de avaliação para que novas oportunidades possam ser identificadas.

4.3.15 Localização

O impacto nos custos pela localização ocorre de diversas formas. Ao escolher um local para se estabelecer a empresa já de início opta por um conjunto de obrigações tributárias correspondentes àquele local. Além disso, inúmeros outros fatores são impactados como: posicionamento geográfico em relação aos fornecedores e clientes, custos de transportes, fretes, contratação de mão de obra e pessoal especializado, entre outros.

Porter (1985, p. 82) menciona ainda a variação dos níveis salariais entre diferentes regiões do país; os custos com infra-estrutura; as necessidades do mercado consumidor adjacente; além dos custos logísticos, que se refletem em distribuição, estoques, transporte e coordenação, entre outros.

³⁷ “Timing’s role in cost position may depends on timing with respect to the business cycle or market conditions than on timing in absolute terms.”

Dessa forma, a localização entra na relação dos principais determinantes de custos por ser uma variável estratégica cuja escolha ou alteração afeta significativamente os custos de uma empresa, conforme sugerem os exemplos citados.

4.3.16 Fatores institucionais

Porter (1985, p. 83) cita alguns fatores, como regulamentação governamental, incentivos financeiros, sindicalização, tarifas, tributos, normas locais, entre outros. Esses fatores citados podem ter um impacto significativo na posição de custo final da empresa.

Pode-se dizer que os fatores institucionais estão ligados a políticas públicas ou internas que interfiram na continuidade e desempenho da empresa. As políticas podem estar ligadas a fatores externos; nesses casos, nem sempre se tem o controle sobre elas. Também podem estar ligadas a problemas puramente relacionais ou a exclusividades do segmento em que a empresa atua.

Ainda, há características macro da própria empresa que podem influenciar sua posição de custos. Por exemplo, empresas multinacionais “[...] tentam tirar vantagem das imperfeições nos mercados nacionais para produtos, fatores de produção e ativos financeiros. Dessa maneira, se tornam “[...] mais capazes de explorar fatores como economias de escala, *expertise* administrativa e tecnológica, diferenciação de produto e força financeira de seus concorrentes locais.” Tal opção é motivada pela estratégia, observando quesitos como mercado, matérias primas, eficiência de produção, conhecimento, segurança política, entre outros (EITMAN *et al.*, 2002, p. 30).

Por exemplo, a complexidade dos produtos tem aumentado a quantidade e rigor das normas para regulamentá-los, de forma a proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os próprios consumidores de práticas ilegais e os interesses da sociedade como um todo. A ciência dessas regulamentações específicas é necessária para a proposição, desenvolvimento e lançamento de novos produtos (KOTLER, 2000, p. 173).

Em geral, estes fatores não estão sob controle da empresa; entretanto, o autor afirma que há formas de minimizar ou influenciar seu impacto, por exemplo, interagindo para a elaboração da regulamentação por meio de *lobbying*.

Estas considerações são válidas, uma vez que, ao observar os referidos fatores, pode-se vislumbrar um modo de agir sobre eles, contrário ao que aconteceria caso se assumisse isso como fato do qual não se pode tirar proveito.

Pelas considerações expostas, pode-se definir que os fatores institucionais são todas as normas, políticas, regulamentações, legislações ou quaisquer outros elementos que possam afetar a operação de uma empresa e, por consequência, os seus custos, sem que esta possa interferir diretamente. Sua gestão, dentro dos limites das possibilidades, pode viabilizar de alguma maneira a influência da empresa, minimizando o impacto sobre a mesma em relação a esses aspectos.

A seção seguinte propõe algumas classificações para os determinantes de custos estudados até aqui.

4.4 Classificação

Na seção 4.1.1, além da definição para os determinantes de custos, foram expostas algumas listagens dos principais determinantes, segundo os autores consultados, bem como a classificação geralmente utilizada para agrupá-los. Porém, para fins desse trabalho, acredita-se que há outras formas de agrupamento que podem expressar de uma maneira mais coerente as relações que esses determinantes apresentam entre si. Para isso, são propostas as seguintes abordagens de classificação:

- a) Quanto ao impacto nos custos: essa classificação assume que os determinantes de custos podem ter predominantemente dois tipos de impacto no custo: único (os impactos no custo são sempre favoráveis) ou duplo (os impactos no custo podem ser favoráveis ou desfavoráveis). No caso do primeiro, o impacto do gerenciamento do determinante de custos com aumento da incidência de um determinado fator acarreta em redução de custos. No segundo, tanto pode haver incremento quanto diminuição de custos. Essa classificação se assemelha à proposta por Riley (1987) *apud* Shank e Govindarajan (1997); porém, difere quanto à ampliação da listagem considerada e à classificação propriamente dita.

- b) Quanto à possibilidade de mensuração: essa classificação propõe que os determinantes de custos sejam separados pela sua possibilidade de mensuração. Assim, conforme suas características, quando há medidas objetivas que possam expressar e controlar tal item, ele foi classificado como mensurável. Quando não se encontrou esse tipo de medida, a classificação dada foi não mensurável.

O quadro seguinte explicita as classificações apresentadas para cada um dos determinantes de custos propostos na seção 4.3.

Quadro 15 – Classificação dos determinantes de custos

Determinantes de custos	(1) Quanto ao impacto nos custos	(2) Quanto à possibilidade de mensuração
1. Modelo de gestão	Duplo	Não mensurável
2. Escala	Duplo	Mensurável
3. Utilização da capacidade	Duplo	Mensurável
4. Escopo	Duplo	Mensurável
5. Experiência	Único	Mensurável
6. Tecnologia	Duplo	Mensurável
7. Diversidade de produtos e serviços	Duplo	Mensurável
8. Diversidade de fornecedores	Duplo	Mensurável
9. Diversidade de clientes	Duplo	Mensurável
10. Diversidade de máquinas e equipamentos	Duplo	Mensurável
11. Comprometimento	Único	Não mensurável
12. Qualidade	Único	Mensurável
13. Arranjo físico	Duplo	Mensurável
14. Projeto do produto/serviço	Duplo	Mensurável
15. Relações na cadeia de valor	Único	Mensurável
16. Estrutura de capitais	Duplo	Mensurável
17. Tempestividade	Duplo	Não mensurável
18. Localização	Duplo	Mensurável
19. Fatores institucionais	Duplo	Não mensurável

Vale destacar que essa é uma primeira tentativa de expandir as visões pelas quais os determinantes de custos costumam ser classificados e analisados. Alguns itens apresentam sutilezas que dificultam este processo de agrupamento, de forma que para resolver esta questão, foram consideradas as características predominantes em cada um dos determinantes de custos expostos ao longo da seção 4.3. Essa proposta também não é absoluta, de forma que pesquisas posteriores visando validar essas considerações são muito bem vindas.

Os textos aqui consultados e a discussão proposta sistematizam uma parte significativa do conhecimento envolvendo os determinantes de custos. Tais fatores e sua utilização para fins

de análise de custos de concorrentes são o pano de fundo para a pesquisa realizada, descrita no capítulo seguinte.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é mostrar o processo de reconhecimento dos determinantes de custos nas fontes de coleta de dados propostas, usando como base a teoria e argumentação descritas no capítulo 4.

Cabem aqui algumas considerações: o foco central do estudo são os determinantes de custos; por isso, optou-se por não seguir os modelos existentes para realização da análise de custos de concorrentes referendados na seção 3.4.2, exceto quando o uso desses modelos ou de parte deles agregue valor ao presente estudo. Além disso, a análise das empresas é usada em caráter elucidativo ao longo do texto, não sendo a comparação direta ou a verificação do desempenho os objetos de estudo deste trabalho.

Assim, é fornecido um panorama que explicita dados encontrados sobre determinantes de custos em fontes públicas de informação, não levando a cabo uma análise profunda sobre a saúde econômica, financeira e patrimonial propriamente dita das empresas, como propõe a maioria dos modelos envolvendo a análise de custos de concorrentes. Em contrapartida, propõe-se um caminho que pode ser aplicado a qualquer empresa ou setor, observando fatores de custos muitas vezes negligenciados nesse tipo de análise pelas empresas.

A primeira seção mostrará o roteiro elaborado para coleta de dados. Na sequência, faz-se uma etapa de validação empírica do referido roteiro, por meio da realização de entrevistas com profissionais do setor. Na terceira seção, são analisados dois casos de empresas, cuja coleta das informações (seguindo o roteiro proposto) e os diferentes níveis de *disclosure* (companhia aberta ou fechada) demonstram os variados graus de dificuldade no levantamento e análise das informações relativas a custos. Os objetivos das seções 5.2 e 5.3 foram descritos em detalhes no capítulo 2, seção 2.3. Finalmente, abre-se uma discussão em relação às principais considerações obtidas pelas análises empreendidas no capítulo.

5.1 Roteiro para Coleta de Dados

Para auxiliar o processo de coleta de dados foi elaborado um roteiro de pesquisa baseado no referencial teórico e nas discussões construídas ao longo do capítulo 4. A finalidade desse

roteiro é direcionar o processo de coleta de dados, principalmente no que diz respeito à análise das informações públicas, para cada um dos determinantes de custos propostos na seção 4.3.

Quadro 16 – Elementos que caracterizam os determinantes de custos

Determinantes de custos	Elementos que caracterizam os determinantes de custos	Argumentos	Autor(es)
Modelo de gestão	Existência de planejamento estratégico e operacional	Auxilia na caracterização do modelo de gestão.	Souza e Rocha (2009)
	Nível de detalhe dos controles	Auxilia na caracterização do modelo de gestão.	Souza e Rocha (2009)
	Grau de rigor no cumprimento de orçamento	Auxilia na caracterização do modelo de gestão.	Souza e Rocha (2009)
	Grau de autonomia dos gestores	Auxilia na caracterização do modelo de gestão.	Souza e Rocha (2009)
	Crítérios de avaliação de desempenho utilizados	Auxilia na caracterização do modelo de gestão.	Souza e Rocha (2009)
	Cultura da empresa	O modelo de gestão é o reflexo da cultura da empresa, de forma que a cultura é fundamental para entender o funcionamento da organização.	Catelli (1999)
	Estilos de liderança ou filosofia gerencial dos principais gestores	Filosofia gerencial é a base para construção de estratégias e táticas dos concorrentes; a combinação de líderes com diferentes filosofias leva ao melhor resultado; os diferentes estilos levam a enfatizar a predominância de alguns determinantes de custos na gestão.	Press (1990)
		Empresas com líderes democráticos são mais eficientes;	Chiavenato (1999)
Escala	Indícios sobre o tamanho da empresa (porte)	Quanto maior a fábrica, mais barato é para o concorrente desempenhar sua função.	Shank e Govindarajan (1997)
	Investimentos em capacidade de produção	Auxiliam no dimensionamento da escala.	Shank e Govindarajan (1997); Souza e Rocha (2009)
	Participação de mercado	Empresas com maior participação de mercado normalmente se beneficiam de economias de escala e tem custos mais baixos.	Abell e Hammond <i>in</i> Mintzberg e Quinn (1996)
Utilização da Capacidade	Volume de produção	O volume sofre impacto dos custos fixos a ele associados, interferindo diretamente na estrutura de custos.	Porter (1985)
	Nível de ociosidade	Menor ociosidade contribui para otimização da estrutura de custos.	Souza e Rocha (2009)
	Estrutura de custos	Razão entre custos fixos e variáveis pode trazer indícios de subutilização da capacidade por parte da empresa.	Porter (1985)
Escopo	Informações sobre instalações e matérias-primas utilizadas para mais de um produto	A utilização de recursos em conjunto possibilita a economia de escopo.	Mansfield e Yore (2006)

Quadro 16 – Elementos que caracterizam os determinantes de custos – continuação

Determinantes de custos	Elementos que caracterizam os determinantes de custos	Argumentos	Autor(es)
Escopo	Existência de subprodutos gerados durante o processo de produção	A geração de subprodutos durante o processo de produção possibilita a economia de escopo.	Mansfield e Yore (2006)
	Linha de produtos da empresa	A diversidade de produtos tende a gerar deseconomias de escopo.	Souza e Rocha (2009)
	Benefícios obtidos durante a aquisição de matérias primas	A utilização de insumos comuns possibilita a economia de escopo.	Mansfield e Yore (2006)
	Decisões de terceirização de atividades, principalmente relacionadas ao processo de produção	Gera-se economia de escopo quando a combinação de processos produtivos é menos onerosa do que a terceirização, ou vice-versa, e utiliza-se esta opção.	Porter (1985)
Experiência	Investimentos realizados em treinamento	A especialização no trabalho é resultado do que os autores chamam de "efeito experiência": o custo cai à medida que a experiência aumenta.	Abell e Hammond <i>in</i> Mintzberg e Quinn (1996)
	Rotatividade da mão de obra	Porter (1985) afirma que o tempo de atuação em determinada atividade/produto propicia a vantagens de custo. Logo, quanto maior a rotatividade, menor será a probabilidade de aquisição de tais vantagens proporcionadas pela experiência.	Argumento baseado em Porter (1985)
	Efeitos causados pela experiência de um funcionário ou em determinado processo	É resultado do que os autores chamam de "efeito experiência": o custo cai à medida que a experiência aumenta.	Abell e Hammond <i>in</i> Mintzberg e Quinn (1996)
Experiência	Existência de programas de melhoria contínua	Tais programas seriam a síntese de uma série de medidas citadas pelos autores como resultado do chamado "efeito experiência" (o custo cai à medida que a experiência aumenta): melhoria de métodos; novos processos de produção; obtenção de melhor desempenho dos equipamentos de produção; mudanças no mix de recursos; padronização de produto; redesenho de produto etc.	Abell e Hammond <i>in</i> Mintzberg e Quinn (1996)
	Tempo de atuação da empresa no mercado ou em determinado produto	É uma forma de medir a experiência. O custo de produção tende a diminuir ao longo do tempo, à medida que os colaboradores se tornem mais experientes e eficientes.	Porter (1985) Pindyck e Rubinfeld (2005)
	Causas de melhorias no processo de produção	É uma forma de medir a experiência.	Porter (1985)
Tecnologia	Máquinas, equipamentos e ferramentas utilizados na produção (descrição, idade etc.)	Representam o cerne da tecnologia.	Souza e Rocha (2009)
	Instalações	Representam o cerne da tecnologia.	Souza e Rocha (2009)
	Especialização requerida da mão de obra para ser apta à contratação	A especialização caracteriza a mão de obra, que também é um dos elementos considerados pelos autores como representantes do cerne da tecnologia.	Argumento baseado em Souza e Rocha (2009)

Quadro 16 – Elementos que caracterizam os determinantes de custos – continuação

Determinantes de custos	Elementos que caracterizam os determinantes de custos	Argumentos	Autor(es)
Tecnologia	Detalhamento dos processos	O objetivo da tecnologia são os processos.	Shank e Govindarajan (1997)
		A tecnologia é uma ferramenta dinâmica, que impacta todo o fluxo organizacional.	Mansfield e Yore (2006)
	Capacidade de inovação	O desenvolvimento tecnológico (aqui representado pela capacidade de inovação) impacta outros determinantes de custos: escala, relações na cadeia de valor, tempestividade, entre outros.	Porter (1985)
		A tecnologia é uma ferramenta dinâmica, que impacta todo o fluxo organizacional.	Mansfield e Yore (2006)
Diversidade de produtos e serviços	Quantidade de linhas de produtos e serviços	Quanto maior a amplitude da linha de produtos e serviços, maiores tendem a ser os custos envolvidos.	Shank e Govindarajan (1997); Kotler (2000); Souza e Rocha (2009)
	Supervisão, planejamento e outras atividades de suporte ao processo de produção	Quanto maior a complexidade do ambiente produtivo (o que inclui a diversidade de produtos), maior tende a ser a necessidade de gestores e atividades de suporte, aumentando os custos relacionados.	Souza e Rocha (2009)
	Participação de mercado	Empresas com alta participação de mercado optam por 1 linhas de produtos mais extensas.	Kotler (2000)
	Velocidade de crescimento da empresa	Empresas de rápido crescimento optam por 1 linhas de produtos mais extensas.	Kotler (2000)
	Nível de lucratividade	Empresas com altos níveis de lucratividade tendem a ter uma linha de produtos menor, selecionados mais criteriosamente.	Kotler (2000)
	Informações sobre a capacidade de produção	Se há excesso de capacidade de produção, os gestores são pressionados a implantar novos produtos.	Kotler (2000)
	Investimentos em força de vendas	A força de vendas pressiona a empresa a ampliar sua linha de produtos e serviços para atender os clientes de forma plena.	Kotler (2000)
	Informações sobre os canais de distribuição (tipos, investimentos, relacionamento etc.)	Os canais de distribuição pressionam a empresa a ampliar sua linha de produtos e serviços para atender os clientes de forma plena.	Kotler (2000)
	Custos diversos relacionados ao produto e ao processo	Quanto maior a amplitude da linha de produtos e serviços, maiores tendem a ser os custos envolvidos.	Shank e Govindarajan (1997); Kotler (2000); Souza e Rocha (2009)
	Rentabilidade por linha de produtos	Produtos que dão prejuízo podem ser descontinuados e impactar os custos relacionados às linhas de produtos.	Kotler (2000)
Diversidade de fornecedores	Nível de concentração e organização dos fornecedores	A concentração e organização de fornecedores aumenta o poder de barganha e reflete negativamente nos custos.	Kotler (2000)
	Custos de transação nas negociações com fornecedores	Um grande número de fornecedores pode levar ao aumento dos custos de transação.	Besanko <i>et al.</i> (2004)

Quadro 16 – Elementos que caracterizam os determinantes de custos – continuação

Determinantes de custos	Elementos que caracterizam os determinantes de custos	Argumentos	Autor(es)
Diversidade de fornecedores	Decisões sobre produzir peças e componentes interna ou externamente	A opção pela compra tende a aumentar os custos de transação.	Besanko <i>et al.</i> (2004)
Diversidade de fornecedores	Informações gerais sobre fornecedores	Exemplos: possíveis substitutos no mercado, tipo/importância do material que fornecem, custo para mudança etc.	Kotler (2000)
	Política de relacionamento com fornecedores	A ampliação do grau de relacionamento com fornecedores tende a diminuir a quantidade deles.	Souza e Rocha (2009)
	Quantidade de fornecedores	A quantidade é um fator importante para exploração de relações na cadeia de valor. A amplitude tende a aumentar os custos e dificultar a exploração de tais relações.	Shank e Govindarajan (1997)
	Quantidade de atividades terceirizadas no processo de produção	A opção pela terceirização tende a aumentar os custos de transação.	Besanko <i>et al.</i> (2004)
Diversidade de clientes	Nível de concentração ou dispersão dos clientes	A concentração e organização de clientes aumentam o seu poder de barganha e refletem negativamente nos custos.	Kotler (2000)
	Representatividade do produto nos custos do cliente	A alta representatividade nos custos tende a aumentar o poder de barganha dos clientes, o que pode impactar negativamente os custos.	Kotler (2000)
	Nível de diferenciação dos produtos	O baixo nível de diferenciação tende a aumentar o poder de barganha dos clientes, o que pode impactar negativamente os custos.	Kotler (2000)
	Custos de mudança de marca ou de produto para os clientes	O custo baixo de mudança tende a aumentar o poder de barganha dos clientes, o que pode impactar negativamente os custos.	Kotler (2000)
	Sensibilidade dos clientes a preço	A sensibilidade ao preço tende a aumentar o poder de barganha dos clientes, o que pode impactar negativamente os custos.	Kotler (2000)
Diversidade de máquinas e equipamentos	Valor contábil de máquinas e equipamentos	Chiavenato (2006) afirma que a redução da amplitude diminui desperdícios e aumenta a eficiência. Assim, o elemento proposto possibilita o acompanhamento dos eventuais recursos investidos nesse item ao longo do tempo. Variações significativas podem indicar a posição da empresa em relação à diversidade ou não desse elemento.	Argumento com base em Chiavenato (2006)
	Custos gerais relacionados à aquisição, conservação e manutenção de máquinas e equipamentos	Chiavenato (2006) afirma que a redução da amplitude diminui desperdícios e aumenta a eficiência. Assim, o elemento proposto possibilita o acompanhamento dos custos relacionados a esse item ao longo do tempo. Variações significativas podem indicar a posição da empresa em relação à diversidade ou não desse elemento.	Argumento com base em Chiavenato (2006)
	Decisões de propriedade, arrendamento e aluguel de máquinas e equipamentos	Ter recursos sob controle da empresa é uma decisão que reflete opções de custo e eficiência.	Kotler (2000)

Quadro 16 – Elementos que caracterizam os determinantes de custos – continuação

Determinantes de custos	Elementos que caracterizam os determinantes de custos	Argumentos	Autor(es)
Comprometimento	Programas de melhoria contínua	Os programas de melhoria contínua influenciam nas necessidades básicas (abrigo, conforto etc.) e de segurança (proteção, ordem, consciência de perigos e riscos, senso de responsabilidade etc.) que afetam a motivação do funcionário e, por conseguinte, o seu comprometimento.	Argumento com base em Maximiano (2000)
	Existência de programas de gestão por competências	A gestão por competências propicia a identificação de profissionais com conhecimentos, habilidades e atitudes mais adequados ao negócio e, portanto, mais propensos ao comprometimento.	Chiavenato (2006)
	Existência de programas motivacionais	A motivação influencia o desempenho e, por conseguinte, o comprometimento do funcionário com o negócio.	Argumento com base em Maximiano (2000)
	Condições dadas aos funcionários para realização do trabalho	O ambiente em que a pessoa está influencia sua motivação e, por conseguinte, o seu comprometimento.	Argumento com base em Maximiano (2000)
	Nível de satisfação dos funcionários com o trabalho	A satisfação do funcionário é a medida que expressa fatores motivacionais internos (exemplo, necessidade de auto-realização) e externos (exemplo, condições de trabalho).	Argumento com base em Maximiano (2000)
Qualidade	Características dos produtos que influenciam as escolhas dos clientes	A opção por mais características de qualidade impactam negativamente a estrutura de custos.	Argumento com base em Garvin (1987) apud Bowersox <i>et al.</i> (2006)
	Existência de programas de gestão da qualidade	Caracterizados pela compromisso da alta administração com a qualidade; foco no cliente e no produto/processo; integração na cadeia de valor e melhoria contínua. A opção por esse tipo de programa leva à diminuição de custos com falha e aumento nos custos de controle.	Shank e Govindarajan (1997)
	Custos relacionados à qualidade	Custos de controle (prevenção e avaliação) aumentam à medida que a qualidade aumenta, e os custos de falha (interna e externa) diminuem à medida que a qualidade aumenta.	Shank e Govindarajan (1997)
	Quantidade de fornecedores	A utilização de muitos fornecedores prejudica o alcance de metas relacionadas à qualidade. A utilização de fornecedores únicos pode trazer benefícios de eficiência e escala e diminuir os custos.	Shank e Govindarajan (1997)
Arranjo físico	Tempo de manuseio dos produtos durante a permanência na planta da empresa	Expressa uma medida da adequação do <i>layout</i> ao processo produtivo.	Argumento com base em Paranhos Filho (2007)
	Volume, peso e características dos produtos	Auxilia na caracterização/estimação dos custos relacionados ao arranjo físico.	Argumento com base em Paranhos Filho (2007)

Quadro 16 – Elementos que caracterizam os determinantes de custos – continuação

Determinantes de custos	Elementos que caracterizam os determinantes de custos	Argumentos	Autor(es)
Arranjo físico	Normas específicas para acondicionamento dos produtos	Auxilia na caracterização/estimação dos custos relacionados ao arranjo físico.	Argumento com base em Paranhos Filho (2007)
	Custo do espaço para armazenamento (próprio ou aluguel)	Auxilia na caracterização/estimação dos custos relacionados ao arranjo físico.	Argumento com base em Paranhos Filho (2007)
	Adequação às normas de segurança do trabalho	Expressa uma medida das condições de trabalho do funcionário.	Argumento com base em Chiavenato (2006)
	Índice de acidentes de trabalho	Expressa uma medida das condições de trabalho do funcionário.	Argumento com base em Chiavenato (2006)
Projeto do produto/serviço	Facilidade na fabricação e entrega do produto	Essa característica expressa um projeto adequado para a empresa. Logo, diminui a possibilidade de custos com redesenhos ou retrabalhos.	Kotler (2000)
	Facilidade na abertura, instalação, utilização, conserto e descarte de um produto por parte do cliente	Essa característica expressa um projeto adequado para o cliente. Logo, diminui a possibilidade de custos com redesenhos ou retrabalhos.	Kotler (2000)
	Custos para agregação de níveis ao produto/serviço	A ampliação do nível de agregação ao produto ou serviço tende a aumentar os custos.	Argumento com base em Kotler (2000)
	Disposição do cliente em pagar por determinado produto/serviço	Produtos e serviços com maiores níveis agregados levam a uma maior disposição de pagamento por parte do cliente, o que implica em aumento dos custos.	Argumento com base em Kotler (2000)
Relações na cadeia de valor	Relacionamento com fornecedores	A otimização do processo ao longo da cadeia de valor leva à diminuição dos custos e isso inclui os fornecedores.	Shank e Govindarajan (1997)
	Relacionamento com clientes	A otimização do processo ao longo da cadeia de valor leva à diminuição dos custos e isso inclui os clientes.	Shank e Govindarajan (1997)
	Processos compartilhados dentro da mesma unidade empresarial	A otimização do processo ao longo da cadeia de valor leva à diminuição dos custos e isso inclui os processos da própria empresa.	Shank e Govindarajan (1997)
	Processos compartilhados entre unidades empresariais distintas da mesma empresa	A otimização do processo ao longo da cadeia de valor leva à diminuição dos custos e isso inclui a relação das unidades empresariais de uma organização.	Shank e Govindarajan (1997)
	Características do projeto do produto ou serviço; Procedimentos em relação à qualidade, embalagens, entrega ou processamento de pedidos.	Há produtos que propiciam as relações na cadeia de valor e, geralmente, expressam as sinergias por meio desses elementos.	Porter (1985)
Estrutura de capitais	Proporção de recursos próprios e de terceiros	Expressa a diferença do custo de capital próprio e de terceiros, que impactam a estrutura de custos de forma diferente.	Souza e Rocha (2009)

Quadro 16 – Elementos que caracterizam os determinantes de custos – continuação

Determinantes de custos	Elementos que caracterizam os determinantes de custos	Argumentos	Autor(es)
Estrutura de capitais	Custo do capital de giro da empresa (taxas de juros de empréstimos, financiamentos etc.)	Medida do impacto do custo na estrutura de capitais da empresa.	Argumento com base em Young e O'byrne (2001)
	Políticas de empréstimos e financiamentos	Medida do impacto do custo na estrutura de capitais da empresa.	Argumento com base em Young e O'byrne (2001)
Tempestividade	Tempo de atuação da empresa em um determinado produto ou mercado	Porter (1985) exemplifica que o primeiro a entrar em um mercado ou desenvolver um produto pode obter vantagens de custo ou ter dificuldades para renovação do seu maquinário, tendo nesse caso uma desvantagem. Assim, o momento de entrada em um mercado em relação aos concorrentes torna-se um ponto para entendimento da posição de custos da empresa.	Argumento com base em Porter (1985)
	Tempo médio de permanência dos funcionários	Porter (1985) exemplifica que uma equipe de trabalho antiga pode ser mais onerosa e, portanto, impactar o custo negativamente. Por outro lado, uma equipe antiga pode ter vantagens em função da experiência (outro determinante de custo). Assim, o tempo médio de permanência dos funcionários pode dar indícios sobre a posição de custo de uma organização.	Argumento com base em Porter (1985)
	Custos do estabelecimento e manutenção de marcas, patentes etc.	A tempestividade, por definição, implica no momento adequado para aproveitar uma oportunidade. As oportunidades estão ligadas à inovação, por isso, o desenvolvimento de marcas e patentes pode sugerir indícios da posição de custos em relação aos desenvolvimentos de uma organização. Porter (1985) exemplifica sobre a tempestividade que o primeiro a entrar em um mercado pode ter vantagens para tais custos.	Argumento com base em Porter (1985)
	Existência de novas tecnologias em relação às inicialmente utilizadas pela empresa	Porter (1985) exemplifica que o primeiro a entrar em um mercado pode ter uma desvantagem pelo alto custo no desenvolvimento de uma tecnologia, que posteriormente é monitorada pelos concorrentes e implantada com um custo bem inferior.	Argumento com base em Porter (1985)
	Existência de um processo para identificação de oportunidades no longo prazo	Se a tempestividade está ligada às oportunidades, a identificação delas é imprescindível para obtenção de impactos positivos na estrutura de custos. A empresa que acompanha o mercado está mais propensa a tais vantagens.	Argumento com base no texto de Porter (1985)
Localização	Obrigações tributárias	Exemplo de impacto no custo em função da localização.	Porter (1985)
	Posicionamento geográfico em relação aos clientes	Exemplo de impacto no custo em função da localização.	Porter (1985)

Quadro 16 – Elementos que caracterizam os determinantes de custos – continuação

Determinantes de custos	Elementos que caracterizam os determinantes de custos	Argumentos	Autor(es)
Localização	Posicionamento geográfico em relação aos fornecedores	Exemplo de impacto no custo em função da localização.	Porter (1985)
	Dificuldades de contratação de mão de obra especializada em função da localização	Exemplo de impacto no custo em função da localização.	Porter (1985)
	Variação dos níveis salariais entre regiões	Exemplo de impacto no custo em função da localização.	Porter (1985)
	Custos com infra-estrutura	Exemplo de impacto no custo em função da localização.	Porter (1985)
	Necessidades do mercado consumidor adjacente à empresa	Exemplo de impacto no custo em função da localização.	Porter (1985)
	Custos logísticos em função da localização	Exemplo de impacto no custo em função da localização.	Porter (1985)
Fatores institucionais	Regulamentação governamental	Exemplo de impacto no custo em função dos fatores institucionais.	Porter (1985)
	Incentivos financeiros recebidos em função de sua atuação	Exemplo de impacto no custo em função dos fatores institucionais.	Porter (1985)
	Relacionamento com sindicatos	Exemplo de impacto no custo em função dos fatores institucionais.	Porter (1985)
	Normas locais (em função da localização)	Exemplo de impacto no custo em função dos fatores institucionais.	Eitman <i>et al.</i> (2000)
	Normas específicas para veiculação de produtos	Exemplo de impacto no custo em função dos fatores institucionais.	Porter (1985); Kotler (2000)

Os itens discriminados nos quadros anteriores são um ponto de partida, o que não impede que sejam acrescentadas quaisquer informações consideradas relevantes, quando da ocorrência desse tipo de análise. Este roteiro serve de guia para a análise das informações públicas das empresas selecionadas, empreendida na seção 5.3. No item seguinte, este roteiro é avaliado por profissionais de mercado que realizam análises de custos de concorrentes.

5.2 Etapa de validação empírica

A etapa de validação empírica consiste em entrevistar profissionais de mercado visando verificar a coerência e a utilidade dos elementos caracterizadores dos determinantes de custos propostos ao longo da seção 5.1.

Como comentado no capítulo 2, seção 2.3, foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado.³⁸ Esse roteiro facilitou a troca de informações, pois possibilitou aprofundar explicações sobre alguns itens, bem como a ampliação de comentários para questões que inicialmente não eram abertas.

³⁸ Ver Apêndice 3.

Foram entrevistados quatro profissionais pertencentes a três empresas do setor. A composição do setor foi descrita em detalhes na seção 2.2. A fim de manter os termos de confidencialidade acordados para realização das entrevistas, as empresas são aqui discriminadas como (A), (B) e (C). Pelo mesmo motivo, optou-se pela não divulgação dos segmentos de negócio e caracterização em detalhes das empresas.

O que pode ser percebido no conjunto de entrevistas é que cada empresa trata a análise de custos de concorrentes de uma forma. Nas empresas (A) e (C), tal análise é realizada pelo departamento de *marketing* estratégico. Em (B) a análise é pulverizada, sendo que cada área analisa os componentes que lhe são úteis, quando necessário. No entanto, mesmo nessa empresa, esse tipo de análise é identificado com o departamento de *marketing*, quando se busca quem costuma realizar com maior periodicidade tal tarefa na empresa. Em todos os casos, a participação da controladoria e correlatos geralmente ocorre apenas no fornecimento de informações, quando solicitado.

Nas três empresas foram entrevistados: (A) gerente e analista de *marketing* estratégico; (B) gerente de uma das categorias de produtos, também pertencente ao *marketing*; (C) gerente de *marketing* estratégico. Para (A), as análises de custos de concorrentes são úteis no que tange ao preço final de venda. Em (B), tal análise é realizada apenas para os produtos importados, pois segundo o entrevistado, nas categorias nacionais não há como identificar informações de custos. Para (C) há um acompanhamento rigoroso de despesas gerais e administrativas, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, patentes e despesas com vendas. Para as três empresas, o processo de análise de concorrentes é contínuo, embora não haja um reporte formal periódico, ou seja, as análises são repassadas a outras áreas ou diretoria conforme a demanda.

Sobre as fontes públicas de informação questionadas, (A) e (B) costumam olhar dados de importação, disponíveis pelo site do Ministério do Desenvolvimento e Comércio. Nesses casos, utiliza-se a classificação fiscal dos produtos como base de busca, que se constitui em uma informação importante para análises de produtos acabados, pois os principais produtos concorrentes são produzidos fora do país. Em (C) costumam-se analisar registros públicos de jornais, sites, relatórios anuais, agências regulamentadoras, certificações (exemplo: INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial), dados públicos provenientes de fontes de financiamento (exemplo: BNDES – Banco Nacional de

Desenvolvimento Econômico e Social), localização de escritório físico, entre outras. Neste último caso, ficou claro que essas informações em geral são fidedignas e atendem ao propósito da empresa. Também foi comentado o uso da própria força de vendas, que pelo conhecimento do dia-a-dia pode fornecer informações sobre preços e equipes das concorrentes. Ainda, foi falado sobre o uso de redes sociais para entender como o concorrente se estrutura e organiza. Nesses dois últimos casos, a precisão da informação é menor, mas serve para dar uma dimensão de como os concorrentes trabalham nesse sentido.

Os entrevistados consideraram completa a relação de elementos para análise de custos de concorrentes proposta nesta pesquisa, contemplando de alguma forma os itens analisados por eles. Alguns comentários específicos foram de que a importância de alguns elementos é variável e isso implica na frequência de coleta e atenção destinada a tais itens. Percebe-se também que, para tais análises, é muito relevante o produto que está sendo avaliado, o foco da análise e o contexto em que os concorrentes se encontram (país de origem e principais práticas). Outro ponto de atenção são as leis antitruste, que inibem a extensão e profundidade das relações de parceria estabelecidas entre as empresas, segundo um dos entrevistados. Nesse caso, o gestor da empresa (C) alegou que uma terceira empresa que se sinta lesada pode se valer dessas leis para reclamar prejuízos provenientes de relações de parcerias entre empresas, comentário que pareceu muito pertinente e pode ser um indício do uso restrito dessas práticas.

Ainda, a empresa (C) destacou que realiza esse tipo de análise em grandes grupos, onde não há uma preocupação com a exatidão da informação e sim com uma dimensão ou tendência para os próximos períodos. Nesse caso, os grupos rotineiramente considerados são: a) informações corporativas, governança, sistema de liderança e desempenho; b) informações sobre custos de promoção, *marketing* e venda; c) informações sobre investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação; d) informações sobre custos obrigatórios (regulatórios, legais, licenças etc.); e) informações sobre custos relacionados a sistemas de qualidade e adequações técnicas; f) informações sobre custos da cadeia produtiva (fornecedores, importações, processos, transporte, aluguel, arrendamento e assistência técnica); g) informações sobre benefícios fiscais, custo de capital, alavancagem e taxas de financiamento.

Na sequência, está a análise dos determinantes de custos utilizando a letra designada para cada empresa nos comentários relacionados a elas. Vale lembrar que a finalidade das entrevistas em relação aos determinantes de custos foi verificar quais informações são

coletadas e analisadas, bem como a sua utilidade nesse processo (nesse último caso, principalmente quando não há coleta daquela informação).

5.2.1 Modelo de gestão

(A) Os entrevistados declararam que são observados na análise de custos de concorrentes os itens: existência de planejamento estratégico e operacional, grau de autonomia dos gestores e grau de rigor no cumprimento de orçamento. Eles mencionaram que o nível de detalhe dos controles não é importante, pois atualmente, para a empresa e suas concorrentes, os ambientes de sistemas costumam ser integrados, de forma que não há muitas diferenças nesse quesito entre elas. Eles ainda consideraram que informações sobre critérios de avaliação de desempenho e estilo de liderança/filosofia gerencial utilizados pelos concorrentes seriam informações úteis a este processo, embora eles não as utilizem na prática e argumentem que os concorrentes não seguem as práticas correntes de mercado. Sobre essa consideração, deve-se observar que para uma análise coerente dos custos, recomenda-se que tais itens sejam incluídos, a fim de que a posição de custo estimada seja mais próxima da realidade quanto possível e as diferenças possam ser conciliadas. Ainda, sobre a integração sistêmica no setor, mesmo havendo uma tendência à similaridade de métodos adotados, eles provavelmente divergem entre as empresas na forma de aplicação e, conseqüentemente, nos custos. Por isso, poderiam também fazer parte da análise.

(B) O entrevistado declarou que não observa nenhum dos elementos caracterizadores dos determinantes de custos propostos pela pesquisa. Nesse caso, o propósito da análise é muito direcionado ao produto, principalmente os importados, sendo alegada pelo entrevistado a dificuldade em obtenção de informações sobre custos de bens produzidos no Brasil como uma justificativa parcial para não adotar esses elementos. Essa é uma argumentação válida, pois realmente há dificuldade de conseguir informações para esse fim (BALDUÍNO, 2003; MILANI FILHO *et al.*, 2007). No entanto, a empresa poderia repensar essa prática, caso julgue que o benefício em obter tal informação é superior ao custo e à dificuldade para obtê-la.

(C) O entrevistado declarou que observa todos os itens propostos na pesquisa quando realiza a análise de custos de concorrentes. Ele relata que as informações são agregadas em um grupo que eles chamam de informações corporativas, governança, sistema de liderança e desempenho. Tal agrupamento, segundo ele, facilita a gestão e interpretação das informações,

compensando eventuais incompletudes em função da dificuldade de obter um determinado item. A segregação por grandes grupos comentada pelo entrevistado é muito interessante, pois organiza a análise e facilita para que nenhum ponto considerado importante pela empresa seja esquecido. Durante a pesquisa também se observou que há alguma semelhança entre os grupos considerados pela empresa e os determinantes de custos elencados na pesquisa, como nesse caso. Porém, os grupos propostos pela empresa agregam muitas informações, o que pode fazer com que algo importante passe despercebido ou se misture itens que não necessariamente estão relacionados. Acredita-se que a identificação por determinante de custos, como proposto aqui, tende a diminuir esse problema e possibilitar a identificação com maior clareza das reais causas dos custos.

5.2.2 Escala

(A) Os entrevistados declararam considerar as informações sobre o porte da empresa e sobre a participação de mercado. Detalharam que, no caso do primeiro item, além do porte, buscam saber o nível de influência do concorrente no mercado. Sobre os investimentos em capacidade de produção, eles consideraram que para o produto acabado, foco da análise, isso não faz diferença. A não observância dos investimentos em capacidade de produção é intrigante, pois indicaria investimentos de médio prazo ou entrada em novos segmentos de negócio, de forma que poderiam ser observados pela empresa.

(B) O entrevistado declarou que não costuma analisar nenhum dos itens propostos, embora considere que a participação de mercado seria um item útil para esse tipo de análise. Porém, se a análise é focada em produto, seria importante observar a participação de mercado, uma vez que está diretamente relacionada ao foco declarado pela empresa.

(C) O entrevistado declarou considerar todos os itens em sua análise. O porte estaria entre as informações com custos obrigatórios; os investimentos em capacidade de produção em um grupo denominado informações sobre pesquisa, desenvolvimento e inovação; e a participação de mercado agregada às informações corporativas, governança, sistema de liderança e desempenho. Nesse caso, deve-se destacar um cuidado com os agrupamentos realizados, que são reconhecidamente úteis, mas podem encobrir algum elemento importante na análise, caso os grupos criados contenham demasiadas informações. Por exemplo, no caso da participação de mercado, há uma junção com questões relacionadas ao modelo de gestão e outros

determinantes de custos, podendo não ter esse quesito a atenção adequada por parte da empresa.

5.2.3 Utilização da capacidade

(A) A estrutura de custos e o volume de produção são os elementos declarados como considerados na análise pelos entrevistados. O nível de ociosidade da produção foi considerado como não observado, embora eles considerem que seria uma informação útil; por exemplo, para saber as políticas que são utilizadas pelos concorrentes quando diminui a demanda. Na empresa, eles declararam que costumam demitir os funcionários na baixa demanda e recontratá-los quando necessário, mas não sabem se essa é a prática geral utilizada no setor. A análise do nível de ociosidade da produção seria útil não apenas para conhecer as práticas dos concorrentes, como citado pela empresa, mas também para melhor compreensão da estrutura de custo do competidor, de forma que poderia ser repensada a sua utilização.

(B) O entrevistado declarou que os elementos caracterizadores dos determinantes de custos envolvendo a utilização da capacidade não são coletados. Possivelmente, isso se deva ao foco da análise de concorrentes do entrevistado, que se fixa exclusivamente em informações relacionadas ao produto final.

(C) Todos os elementos propostos foram declarados como coletados e analisados pelo entrevistado, que os agrupa como informações sobre custos da cadeia produtiva. Nesse caso, se os grupos utilizados para organizar a análise forem demasiado grandes, o foco em algum item importante pode ser perdido. Por exemplo, as informações sobre utilização da capacidade dividem espaço com inúmeras outras sobre tecnologia, diversidade, arranjo físico, entre outras. A separação por determinante de custos tende a diminuir esse problema.

5.2.4 Escopo

(A) Os entrevistados declararam que são coletadas e analisadas as informações sobre: benefícios obtidos durante a aquisição de matérias primas; decisões de terceirização de atividades, principalmente relacionadas ao processo de produção; e quantidade de linhas de produtos e serviços. Sobre a existência de subprodutos gerados durante o processo de produção, eles argumentam que as principais concorrentes têm um único produto principal, de forma que esse elemento não se aplicaria na análise. Em relação às informações sobre as instalações e matérias-primas utilizadas para mais de um produto ocorre o mesmo, ou seja, os

principais concorrentes têm uma linha de produção principal, de forma que o item não precisa ser verificado. Porém, nesse último caso, eles consideram que, como já acompanham o mercado de *commodities* para outras finalidades, tal item seria observado caso fosse necessário. Pode-se considerar que há um acompanhamento pleno do escopo, mesmo que alguns itens não sejam analisados, uma vez que a empresa já conhece os competidores e realiza a análise de custos de concorrentes conforme a realidade em que se encontra. Vale destacar a declaração dos entrevistados que consideram todas as informações úteis nesse grupo.

(B) O entrevistado declarou que não são coletados e analisados dados sobre o escopo. Ele alegou que apesar do seu foco de análise ser o produto, algumas informações poderiam ser agregadas, como a existência de subprodutos ou as linhas existentes nas concorrentes, pois não fogem ao objetivo e poderiam incrementar a análise empreendida.

(C) O entrevistado declarou que os elementos propostos são coletados/analisados em dois grandes grupos: informações sobre investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação (existência de subprodutos) e informações sobre o custo da cadeia produtiva (todas as demais). O grupo de informações de custos da cadeia produtiva, analisado pela empresa, é grande e divide a atenção com outros itens já citados, como os referentes à utilização da capacidade. Assim, uma segregação por determinante de custo ou o próprio desmembramento desses grandes grupos poderia tornar mais pontual algumas análises.

5.2.5 Experiência

(A) Todos os elementos propostos são declarados como coletados e analisados pelos entrevistados com exceção das causas de eventuais melhorias no processo de produção. Nesse caso, eles alegaram que os principais concorrentes não se aplicam muito a esse tipo de beneficiamento. Porém, ainda que o concorrente não se esmere em algum item, se ele impacta os custos, precisa ser considerado na análise a fim de que se possa estimar com razoável segurança a posição de custos do competidor naquele negócio.

(B) O entrevistado declarou não observar os itens propostos na sua análise. No entanto, dependendo do produto ou serviço, alguns dos elementos sugeridos para esse determinante poderiam ser incluídos na análise, sem comprometimento do foco declarado pelo

entrevistado. Por exemplo, o tempo de atuação da empresa em um produto complementa a compreensão que se possa ter sobre ele, sendo útil à análise.

(C) Os itens foram declarados como sendo integralmente coletados/analizados pelo entrevistado, entretanto, em denominações não muito similares à experiência. Em outras palavras, os agrupamentos realizados por ele, em que constam esses fatores, não reconhecem a experiência por si só, mas fatores como: informações sobre custos da cadeia produtiva (melhorias no processo de produção); informações corporativas, governança, sistema de liderança e desempenho (efeitos causados pela experiência, rotatividade e tempo de atuação); informações sobre custos relacionados a sistemas de qualidade e adequações técnicas (programas de melhoria contínua) e informações sobre investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação (investimentos em treinamento). A identificação com o determinante de custos poderia tornar mais clara a causa de alguns custos assumidos pela empresa e possibilitar a aplicação de políticas específicas para essa finalidade.

5.2.6 Tecnologia

(A) Os entrevistados declararam que são observados o detalhamento dos processos e a especialização necessária requerida da mão de obra para ser apta à contratação. Sobre as máquinas e equipamentos utilizados na produção, eles alegaram que tanto para ela como para seus concorrentes, o maquinário não se alterou muito ao longo do tempo, de forma que os itens já teriam sido depreciados e não seriam mais diferenciais que merecessem destaque. Mesmo assim, o acompanhamento pode revelar alguma novidade que não esteja sendo percebida e possa vir a ser diferencial no futuro, ou possibilitar a aproximação com a estrutura de custos real do concorrente, sugerindo-se sua inclusão nesse tipo de análise.

(B) O entrevistado declarou que não são considerados os elementos relacionados à tecnologia na sua análise. Nesse caso, informações como capacidade de inovação podem complementar a análise de produto e poderiam ser utilizadas.

(C) O entrevistado declarou que todos os elementos são coletados e analisados, sendo que a capacidade de inovação é analisada em conjunto com informações sobre investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação; a especialização da mão de obra compõe o que eles chamam de informações sobre custos relacionados a sistemas de qualidade e adequações técnicas e as demais estão dentre as informações sobre custos da cadeia produtiva. Percebe-se

que, da maneira como é realizado, o desmembramento das informações relacionadas à experiência dificulta a identificação do impacto desse determinante na estrutura de custos da empresa, caso seja significativo.

5.2.7 Diversidade de produtos e serviços

(A) Os entrevistados declararam que todos os elementos são considerados, com exceção das informações sobre capacidade de produção que, segundo eles, não fazem diferença para o produto acabado e dos gastos com atendimento especializado, que são terceirizados. Como já mencionado no item 5.2.2, os investimentos em capacidade de produção poderiam indicar investimentos de médio prazo ou entrada em novos segmentos de negócio. Sobre o atendimento especializado, mesmo sendo delegada a responsabilidade a terceiros, o acompanhamento dos custos de oportunidade envolvendo as decisões de terceirização deveriam ser considerados, de forma que poderiam ser observados pela empresa.

(B) O entrevistado declarou que, dentre os elementos propostos, nenhum é analisado. A participação de mercado é considerada útil por ele para os fins aos quais realiza suas análises, focando no produto. Justamente por esse foco, deveria ser considerada.

(C) Os dados propostos foram declarados pelo entrevistado como sendo coletados e analisados nos seguintes agrupamentos: informações corporativas, governança, sistema de liderança e desempenho (nível de lucratividade, participação de mercado, rentabilidade por linha de produtos, atividades de apoio e velocidade de crescimento da empresa); informações sobre custos de promoção, *marketing* e venda (relacionamento com canais de distribuição); informações sobre investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação (informações sobre a capacidade de produção) e informações sobre custos da cadeia produtiva (custos relacionados ao produto e ao processo, gastos com atendimento especializado, investimentos em forças de vendas e quantidade de linhas de produtos e serviços). Como comentado no item experiência, seção 5.2.6, a segregação em diferentes agrupamentos dificilmente permitirá a identificação do impacto da diversidade de produtos e serviços na estrutura de custos, caso seja relevante.

5.2.8 Diversidade de fornecedores

(A) Todos os elementos propostos foram declarados como sendo coletados e analisados pelos entrevistados.

(B) Apenas as informações gerais sobre fornecedores (exemplos: possíveis substitutos no mercado, tipo/importância do material que fornecem, custo para mudança etc.) foram declaradas como sendo coletadas e analisadas pelo entrevistado. Nesse caso, há outros itens no mesmo grupo que também agregariam à análise focada em produto, como a política de relacionamento e a quantidade de fornecedores.

(C) Todos os elementos propostos foram declarados como sendo coletados e analisados pelo entrevistado dentro do agrupamento de informações sobre custos da cadeia produtiva.

5.2.9 Diversidade de clientes

(A) Os entrevistados declararam que são coletadas e analisadas informações sobre o nível de diferenciação dos produtos, o nível de concentração ou dispersão dos clientes e sobre a sensibilidade dos clientes a preço. Eles consideraram que os custos de mudança para o cliente entre as concorrentes é praticamente zero, e também, que o produto é muito acessível, tanto pelo preço como pela facilidade de crédito. Esses comentários foram usados como justificativas para a não utilização dos demais itens: representatividade do produto nos custos do cliente e custos de mudança de marca ou de produto para os clientes. Sobre essas considerações, é importante ressaltar que as relações no mercado são dinâmicas e esse tipo de posicionamento inicialmente estabelecido pode mudar, de forma que deveria ser acompanhado.

(B) O entrevistado declarou que não há coleta de dados e análise para os elementos propostos. Nesse caso, em uma análise focada em produto como alega o entrevistado, o nível de diferenciação dos produtos deveria constar na análise, sendo um dos elementos fundamentais para entender a estratégia da empresa, como comentado na seção 3.1.1.

(C) Os elementos propostos foram declarados como sendo coletados e analisados pelos entrevistados, seguindo o agrupamento utilizado pela empresa: informações sobre custos relacionados a sistemas de qualidade e adequações técnicas (custos de mudança de marca ou de produto para os clientes); informações sobre custos de promoção, *marketing* e venda (nível de concentração ou dispersão dos clientes); informações sobre investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação (nível de diferenciação dos produtos); e informações corporativas, governança, sistema de liderança e desempenho (representatividade do produto nos custos do cliente e sensibilidade dos clientes a preço). Como cada informação compõe um

grupo diferente de análise, dificilmente a diversidade de clientes será percebida caso seja relevante na estrutura de custos da empresa.

5.2.10 Diversidade de máquinas e equipamentos

(A) Os entrevistados declararam que são coletadas/analizadas as informações sobre o valor contábil e os custos gerais relacionados à aquisição, conservação e manutenção de máquinas e equipamentos. Sobre a informação que ficou de fora (decisões de propriedade, arrendamento e aluguel de máquinas e equipamentos), vale o comentário da seção 5.2.7: o acompanhamento dos custos de oportunidade envolvendo tais decisões poderia ser considerado, pois pode trazer melhores posições de custos para a empresa.

(B) O entrevistado declarou não haver coleta/análise desses elementos, possivelmente pelo foco de análise em produto.

(C) O entrevistado declarou que os elementos propostos são integralmente coletados/analizados, sendo que os custos gerais e as decisões sobre propriedade, arrendamento e aluguel são analisadas em conjunto com as informações de custos sobre a cadeia produtiva e o valor contábil de máquinas e equipamentos juntamente com informações sobre benefícios fiscais, custo de capital, alavancagem e taxas de financiamento.

5.2.11 Comprometimento

(A) Os entrevistados declararam que todos os itens são coletados/analizados, com exceção das condições dadas aos funcionários para realização do trabalho. Segundo eles, seus concorrentes diretos não costumam seguir as práticas de mercado nesses quesitos. Ainda comentam que a prática comum no setor sobre programas motivacionais se refere basicamente a políticas de salários e benefícios. É importante lembrar que para estimar a real posição de custo, mesmo que o competidor não se esmere em algum item, é importante incluí-lo na análise, pois como comentado na seção 5.2.1, a posição de custo estimada ficará mais próxima à realidade e as diferenças podem assim ser conciliadas.

(B) O entrevistado declarou que os elementos propostos não são coletados/analizados por ele, que foca sua análise no produto final.

(C) Todos os itens propostos foram declarados como sendo coletados/analísados pelo entrevistado, sendo que os programas de melhoria contínua estão agrupados às informações sobre custos relacionados a sistemas de qualidade e adequações técnicas e os demais às informações corporativas, governança, sistema de liderança e desempenho.

5.2.12 Qualidade

(A) Todos os itens propostos foram declarados como sendo coletados e analisados pelos entrevistados.

(B) As características dos produtos que influenciam as escolhas dos clientes são objeto da análise, conforme declaração do entrevistado. Além desse elemento, poder-se-ia incluir os custos relacionados à qualidade e a existência de programas de gestão da qualidade, pela sua relação direta com produto, foco de análise deste entrevistado.

(C) Todos os itens foram declarados como sendo coletados e analisados pelo entrevistado, separados em: informações sobre custos da cadeia produtiva (quantidade de fornecedores) e informações sobre custos relacionados a sistemas de qualidade e adequações técnicas (todas as demais).

5.2.13 Arranjo físico

(A) Os entrevistados declararam que são coletados e analisados dados sobre: custo do espaço para armazenamento (próprio ou aluguel); índice de acidentes de trabalho; tempo de manuseio dos produtos durante a permanência na planta da empresa; e volume, peso e características dos produtos. Sobre as normas específicas para acondicionamento dos produtos, eles alegam que o item não se aplica, pois não há uma regulamentação específica.

(B) O entrevistado declarou que não há coleta/análise desses elementos. Possivelmente, isso se deva ao foco da análise dele, que se fixa exclusivamente em informações relacionadas ao produto final.

(C) Os elementos propostos foram declarados como sendo coletados e analisados pelo entrevistado, conforme os seguintes agrupamentos: informações sobre custos obrigatórios (adequação às normas de segurança do trabalho e índice de acidentes de trabalho); informações sobre custos da cadeia produtiva (custo do espaço para armazenamento e tempo

de manuseio dos produtos durante a permanência na planta da empresa); informações sobre custos relacionados a sistemas de qualidade e adequações técnicas (normas específicas para acondicionamento dos produtos) e informações sobre pesquisa, desenvolvimento e inovação (volume, peso e características dos produtos). Da forma como apresentado aqui, se o arranjo físico for um determinante de custos relevante para a empresa, possivelmente não será reconhecido, pela identificação com outros fatores.

5.2.14 Projeto do produto/serviço

(A) Com exceção dos custos para agregação de níveis ao produto, os demais itens foram declarados como sendo coletados e analisados pelos entrevistados para as concorrentes.

(B) Não há observância desse item na análise da empresa, conforme declaração do entrevistado. Nesse caso, se o foco de sua análise versa sobre o produto, esses itens deveriam ser incluídos, por auxiliarem no entendimento do produto, mesmo que a partir de características qualitativas em sua maioria.

(C) Todos os elementos são coletados/avaliados conforme declaração do entrevistado, seguindo o agrupamento: informações sobre custos de promoção, *marketing* e venda (disposição do cliente em pagar por um determinado produto/serviço) e informações sobre custos da cadeia produtiva (todas as demais).

5.2.15 Relação na cadeia de valor

(A) Todos os itens foram declarados como coletados/analizados pelos entrevistados, com exceção dos processos compartilhados entre unidades empresariais distintas da mesma empresa. Segundo eles, esse elemento já foi importante, atualmente tudo costuma ser integrado em *Just in time*, de forma que não é mais um diferencial. Porém, como comentado na seção 5.2.9, o ambiente empresarial é dinâmico e tal situação pode mudar, de forma que poderia ser acompanhado.

(B) As características do projeto do produto ou serviço são objeto de análise desta empresa, conforme declaração do entrevistado. Como o objetivo dele é a análise de custos com foco em produto, as informações sobre relacionamento com fornecedores poderiam agregar ao que já é realizado.

(C) Todos os itens foram declarados como coletados/analizados, conforme declaração do entrevistado, seguindo o agrupamento: informações sobre custos de promoção, *marketing* e venda (relacionamento com clientes); e informações sobre custos da cadeia produtiva (todas as demais).

5.2.16 Estrutura de capitais

(A) Segundo os entrevistados, todos os elementos propostos para a estrutura de capitais são coletados/analizados pela empresa.

(B) Os elementos propostos foram declarados como não sendo observados pelo entrevistado. Porém, ele alega que o custo do capital de giro seria uma informação útil para sua análise.

(C) Os elementos propostos são coletados/analizados, segundo o entrevistado, dentro dos grupos: informações sobre benefícios fiscais, custo de capital, alavancagem, taxas de financiamento (custo do capital de giro da empresa) e informações sobre custos da cadeia produtiva (políticas de empréstimos/financiamentos e proporção de recursos próprios e de terceiros).

5.2.17 Tempestividade

(A) Com exceção da informação sobre a existência de novas tecnologias em relação às inicialmente utilizadas pela empresa, todas as demais informações são coletadas e analisadas, segundo a declaração dos entrevistados.

(B) Não há observância desses elementos na análise, conforme declarou o entrevistado. Considerando que o foco da análise é o produto, informações sobre marcas e patentes, sugeridas na relação desta pesquisa, poderiam incrementar a análise realizada pelo entrevistado.

(C) Todos os itens são coletados/analizados, conforme declaração do entrevistado, segregados em dois conjuntos: informações sobre pesquisa, desenvolvimento e inovação (custos do estabelecimento e manutenção de uma marca e existência de novas tecnologias em relação às inicialmente utilizadas pela empresa) e informações corporativas, governança, sistema de liderança e desempenho (todas as demais).

5.2.18 Localização

(A) Os elementos objeto de coleta/análise de dados conforme declarações dos entrevistados são: custos logísticos em função da localização; dificuldades de contratação de mão de obra especializada em função da localização; obrigações tributárias; posicionamento geográfico em relação aos fornecedores/clientes e variação dos níveis salariais entre regiões. Os custos com infra-estrutura e as necessidades do mercado consumidor adjacente à empresa não são acompanhados. Nesse último caso, eles alegam que a empresa tem abrangência nacional e por isso não se prende a mercados específicos. Essa consideração faz sentido se na estratégia adotada pela empresa não predominar o enfoque, como abordado na seção 3.1.1.

(B) Os elementos propostos não são objeto de análise da empresa, porém, o entrevistado alega que conhecer os custos logísticos seria útil à sua análise.

(C) Todos os elementos propostos são coletados/analizados, segundo o entrevistado, no seguinte agrupamento: informações sobre custos de promoção, *marketing* e venda (necessidades do mercado consumidor adjacente à empresa); informações sobre benefícios fiscais, custo de capital, alavancagem, taxas de financiamento (obrigações tributárias); informações sobre custos da cadeia produtiva (custos com infra-estrutura; custos logísticos em função da localização e dificuldades de contratação de mão de obra especializada em função da localização); e informações corporativas, governança, sistema de liderança e desempenho (variação dos níveis salariais entre regiões).

5.2.19 Fatores institucionais

(A) Os entrevistados declararam que são analisados os incentivos financeiros recebidos pela empresa em função de sua atuação; a regulamentação governamental e o relacionamento com sindicatos. Normas locais e específicas para veiculação de produtos ficaram de fora dessa listagem.

(B) Não há observância desses elementos, segundo o entrevistado.

(C) O entrevistado declarou que são coletados/analizados todos os elementos propostos, agrupados em: informações corporativas, governança, sistema de liderança e desempenho (incentivos financeiros recebidos pela empresa em função de sua atuação); informações sobre custos relacionados a sistemas de qualidade e adequações técnicas (normas específicas para

veiculação de produtos e normas locais) e informações sobre custos obrigatórios (regulamentação governamental e relacionamento com sindicatos).

5.2.20 Considerações gerais

Pode-se considerar que, dentre as empresas analisadas, (A) e (C) se utilizam dos determinantes de custos para realizar a análise de custos de concorrentes. Nesses casos, a maioria dos elementos propostos tem seus dados coletados e analisados pelas empresas. O que muda muitas vezes é a nomenclatura dada ao que aqui é chamado de elemento caracterizador do determinante de custos, bem como a periodicidade com que a informação é coletada e a importância que tem na análise realizada pelos entrevistados. Assim, pode-se dizer que os elementos são coerentes e úteis à finalidade que se propõe, sendo indicativos de que é válida a utilização do roteiro proposto na seção 5.1 para coleta de dados nas informações públicas.

Na empresa (B), devido à forma pulverizada com que se realizam as análises envolvendo concorrentes na empresa, não se pode afirmar que os elementos aqui sugeridos não são utilizados, pois o que não foi útil para a gerência de *marketing* de produto, pode ser analisado por integrantes de outras áreas.

A quantidade de empresas analisadas é pequena para inferir uma situação geral, mas leva a algumas considerações, que vão desde a utilidade do assunto e a proximidade à realidade das organizações, expressa nas empresas (A) e (C), até ao imenso campo a ser explorado em relação à análise de custos de concorrentes, representado pela empresa (B). A seção seguinte aplica o roteiro proposto para análise de informações públicas em empresas do setor.

5.3 Análise das informações públicas

Esta seção tem a finalidade de descrever o processo de coleta de dados nas informações públicas das empresas selecionadas para análise. A seleção das empresas analisadas contemplou os critérios mencionados no capítulo 2.

As informações coletadas na pesquisa são sintetizadas e comentadas em conjunto para cada um dos determinantes de custos propostos no capítulo 4. Para que houvesse uma identificação com a fonte de coleta, os quadros criados utilizam a seguinte legenda:

- (1) Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado e Notas Explicativas: O BP “[...] tem por finalidade apresentar a posição financeira e patrimonial da empresa em determinada data.” (IUDÍCIBUS *et al.*, 2010, p. 2). A DRE “[...] deve ser apresentada na forma dedutiva, com os detalhes necessários de receitas, despesas, ganhos e perdas e definindo claramente o lucro ou prejuízo líquido do exercício [...]” (*Ibid.*, p. 4). A legislação também prevê que as demonstrações contábeis sejam complementadas com notas explicativas a fim de que possam ser adequadamente avaliadas a situação e a evolução patrimonial da empresa (*Ibid.*, p. 6). Do ponto de vista contábil, estas são as principais demonstrações para conhecer a saúde financeira da empresa. A análise desses itens pode ser realizada de diferentes pontos de vista:

Do ponto de vista de um investidor, prever o futuro é tudo o que a análise das demonstrações financeiras objetiva, enquanto do ponto de vista dos gestores, a análise das demonstrações financeiras é útil para ajudar a antecipar condições futuras e, mais importante, como um ponto de partida para planejar medidas que afetarão o curso futuro dos eventos. (BRIGHAM *et al.*, 2001, p. 97).

Nesta pesquisa, este segundo ponto de vista é o foco, ou seja, questões relativas a custos que estão sob poder ou influência dos gestores. Vale destacar que para as companhias fechadas não há obrigação de divulgar esses relatórios.

- (2) Demonstração dos Fluxos de Caixa e Demonstração do Valor Adicionado: a DFC faz parte do conjunto de demonstrações obrigatórias para as companhias abertas como pode ser visto no trecho seguinte:

O objetivo primário da Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) é prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período, e com isso ajudar os usuários das demonstrações contábeis na análise da capacidade da entidade de gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como suas necessidades para utilizar esses fluxos de caixa. (IUDÍCIBUS *et al.*, 2010, p. 564)

Da mesma forma, a DVA tem por principal objetivo:

[...] demonstrar o valor da riqueza econômica gerada pelas atividades da empresa como resultante de um esforço coletivo e sua distribuição entre os elementos que contribuíram para a sua criação. Desse modo, a DVA acaba por prestar informações a todos os agentes econômicos interessados na empresa, tais como empregados, clientes, fornecedores, financiadores e governo. (*Ibid.*, p. 581).

Dessas considerações, percebe-se que cada uma delas tem uma função própria e possibilita olhar as informações da empresa de diferentes pontos de vista. A

obrigatoriedade de ambas se deu a partir do ano de 2009, o que prejudica um pouco esta análise, tendo em vista a dificuldade de estabelecer tendências em certos comportamentos. Mesmo assim, optou-se por mantê-las dentre as fontes relacionadas a título de explorar exemplos de situações em que elas podem ser úteis aos processos de análise de custos de concorrentes, mesmo contando apenas com os períodos 2008 (divulgado para comparação) e 2009. Para as companhias fechadas essa publicação não é obrigatória.

- (3) Relatório da Administração: faz parte do conjunto de informações a ser divulgado por uma sociedade por ações. Segundo Iudícibus *et al.* (2010, p.717), tal relatório se presta a fornecer conteúdo preditivo da evolução de uma empresa, melhorando as decisões atuais, bem como fazer análises do passado, indicar tendências futuras e ser acessível a mais usuários, por seu caráter descritivo e menos técnico. Não há um consenso sobre seu formato, sendo que diversos órgãos internacionais sugerem quais tipos de informação poderiam ser divulgadas. Geralmente, concentram a fala e as perspectivas assinadas pelo principal gestor da instituição.³⁹
- (4) Formulário de Referência: é um documento exigido pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários) para empresas de capital aberto. Sua principal função é divulgar a análise dos principais riscos inerentes à empresa, conforme os tipos de títulos negociados no mercado. A divulgação se dá até cinco meses contados da data de encerramento do exercício social, tendo tornado-se obrigatória a partir do exercício de 2009 (IUDÍCIBUS *et al.*, 2010, p. 721).
- (5) Balanço Social: objetiva mostrar a interação da empresa dentro do contexto em que está inserida, refletindo sua preocupação com os recursos naturais (Balanço Ambiental), o perfil da força de trabalho (Balanço de Recursos Humanos), a contribuição da empresa para o desenvolvimento de sua região (Demonstração do Valor Adicionado) e os benefícios e contribuições à sociedade em geral (IUDÍCIBUS *et al.*, 2010, p. 7). No caso da Whirlpool, o acesso de tal relatório estava disponível apenas para o ano de 2009. Para a empresa Samsung, há uma divulgação do BS em nível global e disponibilidade para o período completo em estudo, de 2005 a 2009.

³⁹ Para maiores informações sobre esse item, sugere-se consultar o Capítulo 41 – Relatório de Administração de Iudícibus *et al.* (2010).

- (6) Site Institucional: geralmente é desenvolvido pela empresa para fornecer informações básicas sobre a história, produtos/serviços, localização, desempenho financeiro e oportunidades de emprego (KOTLER, 2000, p. 685). Nesse caso, talvez seja a fonte mais fidedigna para encontrar informações essenciais sobre a empresa, em contrapartida, a menos provável de revelar aspectos negativos da organização. Assim, tal fonte deve ser considerada guardadas as devidas restrições à autopromoção e conteúdo parcial/imparcial ali contido.
- (7) Mídia: é um meio de comunicação que pode ser escrito (jornais, revistas etc.); transmitido (rádio, televisão etc.); eletrônico (internet, CD-ROM etc.) e expositivo (painéis, *outdoors* etc.). (KOTLER, 2000, p. 581). No presente estudo a internet foi utilizada para pesquisa em dois jornais de grande circulação, definidos conforme critérios demonstrados no capítulo 2, seção 2.3. A pesquisa usou a busca do nome da empresa e os anos considerados para a análise: 2005 a 2009.

No caso da empresa Whirlpool, de um total de 173 menções, aproximadamente 54% tinham alguma relação com os determinantes de custos. As demais versavam sobre o desempenho da empresa em bolsas de valores, bem como divulgação e comentários sobre resultados trimestrais/anuais, tanto nacionais quanto internacionais. Dentro dessa estatística também estão notícias sobre ocorrências em outras partes do mundo, às quais se optou nesta pesquisa por não serem utilizadas. Esse percentual superior a 50% demonstra que essa pode ser uma fonte importante em um processo de análise de custos de concorrentes.

Para a empresa Samsung foram encontradas 1.464 menções ao nome da empresa. Dessas, aproximadamente 30% envolviam assuntos relacionados aos determinantes de custos. As 70% restantes geralmente mencionavam comparação e divulgação de produtos; desempenho da empresa, do setor ou das marcas; notícias envolvendo as operações internacionais da companhia; operações em bolsas de valores e outras não diretamente relacionadas aos temas em estudo.

- (8) Bases de Dados: disponível em meio digital, a busca remete a textos em sua maioria acadêmicos, bem como acesso a periódicos nacionais e internacionais, artigos de mídia impressa, entre outros. Geralmente, as bases de dados são compostas por itens relativos

a todas as áreas do conhecimento. E devido ao método científico empregado nesse tipo de texto, o pesquisador pode obter ideias para dar continuidade às pesquisas existentes.

Para a empresa Whirlpool, ao todo foram encontradas 37 observações na Proquest - ABI/Inform®⁴⁰ e EBSCO - *Business Source Complete*®⁴¹. Em relação ao objeto de estudo do presente trabalho, geralmente os textos encontrados nas BD realizam comparações entre empresas de um mesmo setor, e eventualmente podem revelar alguma informação mais explicativa em relação a outras que o pesquisador teve acesso. No entanto, nesse tipo de texto há uma defasagem de tempo, necessária à avaliação e publicação da pesquisa.

Sobre a empresa Samsung, foram encontradas 77 observações na Proquest - ABI/Inform® e 34 na EBSCO - *Business Source Complete*®.

As seções seguintes descrevem a coleta de dados e respectivas considerações para as empresas Whirlpool e Samsung.

5.3.1 Whirlpool

A empresa Whirlpool S. A. pertence ao setor de eletroeletrônicos, tendo sido selecionada conforme os critérios explicitados na seção 2.3. O processo de análise consistiu em pesquisar as informações públicas da empresa entre os anos 2005 e 2009, seguindo em cada uma das fontes de coleta o roteiro da seção 5.1. Os dados coletados são descritos em quadros e comentados na sequência.

5.3.1.1 Modelo de gestão

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre o modelo de gestão em cada uma das fontes de coleta de dados.

⁴⁰ Consultar o site http://www.proquest.com/en-US/catalogs/databases/detail/abi_inform.shtml para maiores informações.

⁴¹ Consultar o site <http://www.ebscohost.com/academic/business-source-complete> para maiores informações.

Quadro 17 – Síntese dos achados sobre o modelo de gestão - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Existência de planejamento estratégico e operacional	Comenta sobre estratégias com foco em: lealdade do consumidor, força das marcas e elaboração de planos voltados à sustentabilidade (3). Planos de ação voltados à gestão de custos, não especificados (4). Objetivos estratégicos: neutralidade do carbono, ausência de substâncias nocivas, uso sustentável de água ao longo do ciclo de vida dos produtos, equidade social e zero resíduo; Quadro de metas envolvendo áreas como Sustentabilidade, Logística, Tecnologia da Informação, <i>Marketing</i> etc. (5). Destaque para ações e programas voltados à sustentabilidade e inovação (6). Planejamento estratégico da marca, com foco em <i>market share</i> e posicionamento estratégico (8).
Nível de detalhe dos controles	Inclusão de indicadores de responsabilidade social no modelo de gestão das plantas (3). Utilização do sistema SAP® para gerenciamento de informações internas e revisão periódica dos controles internos pela auditoria (4). Subordinada à SOx (Lei <i>Sarbanes-Oxley</i>), por isso mantém documentação dos controles internos e auditoria interna permanente para os 23 processos sujeitos à revisão e testes de auditoria (5).
Grau de rigor no cumprimento de orçamento	Obrigatoriedade da aprovação pelo Conselho de Administração (5).
Grau de autonomia dos gestores	Transações operacionais e financeiras possuem políticas globais determinadas pela matriz, que estabelece prazos e datas específicas para pagamentos e recebimentos (4). Demonstração do organograma das principais diretorias, sem menção à forma de organização dos diretores e seus subordinados (5).
CrITÉRIOS de avaliação de desempenho utilizados	Descrição dos critérios para avaliação de desempenho, que utilizam ferramentas de desempenho individual e de incentivos de longo prazo (4, 5). Influência de critérios relacionados à sustentabilidade na remuneração dos executivos (5, 6).
Cultura da empresa	Ações voltadas à sustentabilidade (3, 5, 7). Principais valores versam sobre preservação do meio ambiente, inovação e sustentabilidade (6). Quando necessário, utilizam políticas de redução de horas de trabalho e salários para manter os funcionários, ao invés de demití-los e recontratá-los (8).
Estilos de liderança ou filosofia gerencial dos principais gestores	Segue as políticas e diretrizes da matriz (1, 2, 4). Inserção de questões relacionadas à sustentabilidade no plano de gestão da organização (5).

Como discorrido ao longo do capítulo 4, seção 4.3.1, a cultura da empresa e os estilos de liderança são pontos estruturais que auxiliam no entendimento do funcionamento da organização e, por consequência, influenciam os custos. Os demais se relacionam a características do modelo de gestão.

Sobre o modelo de gestão, nas fontes analisadas foram identificadas algumas características, como a orientação estratégica voltada à inovação e sustentabilidade e a dependência das diretrizes da matriz. Não foram encontradas informações específicas sobre o estilo de liderança/filosofia gerencial e grau de rigor no cumprimento do orçamento. Já a informação sobre o grau de autonomia dos gestores é superficial, pois embora se presuma a influência da diretriz global para uma multinacional, não se sabe como essa questão é tratada na prática.

Com base nesses dados, pode-se inferir que a gestão de custos possivelmente será impactada pela inclinação estratégica voltada às características de inovação e sustentabilidade. As

decisões de investimentos e desembolsos têm limitação na sua autonomia, uma vez que há uma política geral a ser seguida pela empresa, que ultrapassa as fronteiras do país. Esse ponto é importante, pois em alguns mercados de capitais mais desenvolvidos que o brasileiro podem ser encontradas informações específicas e mais detalhadas que as declaradas nas demonstrações publicadas no Brasil, o que pode ser útil a esse processo de análise de custos de concorrentes, dependendo de que tipo de concorrência a empresa monitore, conforme discutido na seção 3.1. As restrições pela subordinação à SOx possivelmente aumentam os custos de transação, por outro lado, implicam em maior confiabilidade à gama de processos empreendidos pela empresa.

Essas considerações possibilitam extrair um conjunto de *insights* que podem ser utilizados para, em conjunto com a análise de outros determinantes e fontes de coleta de dados, presumir quais são os principais pontos de atenção da empresa nos próximos anos, principalmente no que se refere a políticas de contratação, treinamento, valores perseguidos, projeto dos produtos, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, promoção de marcas, entre outros.

5.3.1.2 Escala

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre a escala em cada uma das fontes de coleta de dados.

Quadro 18 – Síntese dos achados sobre a escala - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Indícios sobre o tamanho da empresa (porte)	Aumento das obrigações relacionadas a pessoal na rubrica 'Fluxo de caixa das atividades operacionais' da DFC (2). Variação significativa do quadro de funcionários (4). Descrição detalhada do quadro de funcionários da empresa (região, tipo de contrato, portadores de necessidades especiais etc.) (5). Destaque para o contingente de colaboradores, principalmente ao grupo focado em pesquisa e desenvolvimento (6). Demissão de um número grande de funcionários quando da mudança de uma das fábricas em 2007 (7).
Investimentos em capacidade de produção	Crescimento no ativo imobilizado entre 2005/2006, ano de aquisição da segunda unidade de negócio (1). Menção de esforços para redução dos custos de produção, sem descrição das ações ou resultados alcançados (3). Menção de investimentos em capacidade de produção, de forma genérica, sem referência ao montante (4). Descrição de algumas características de sustentabilidade que se pretende empreender aos produtos (5, 6).
Participação de mercado	Menção de liderança em algumas linhas ou produtos, sem a demonstração de uma métrica específica para isso (3, 5, 6, 8).

No capítulo 4, seção 4.3.3, argumenta-se que a escala reflete o potencial de produção da empresa, propiciando benefícios nas transações econômicas, pelo poder de barganha da

própria organização na negociação, dado o seu porte. Outro ponto destacado é que uma alta participação de mercado geralmente se reflete em decréscimo nos custos.

Nas fontes analisadas, encontraram-se evidências sobre a quantidade geral e movimentação de funcionários, o que pode trazer indícios sobre o tamanho da empresa. Não foram encontradas informações significantes relativas à produção. Sobre a participação de mercado, embora a empresa se declare líder em alguns segmentos, não há uma métrica acessível publicamente para tal estimativa no setor.

Vale destacar que, ao fazer esse tipo de coleta de dados, é necessário delimitar a região geográfica de estudo, pois há divergência entre as fontes, uma vez que cada relatório pode considerar uma área de atuação da empresa. O mesmo tipo de separação também pode ser definido por empresa, conglomerado, região etc.

Outro ponto interessante é que, para fins de comparação, seria interessante buscar um detalhamento entre os funcionários de produção e os administrativos. Tal detalhamento possibilitaria inferências sobre a capacidade de produção e custos de *overhead*. No entanto, esse tipo de informação não foi encontrado nas fontes públicas analisadas.

A não menção de informações claras sobre os investimentos em capacidade de produção, possivelmente se deve ao fato de este ser um determinante de valor para a empresa. A informação do crescimento do imobilizado em um determinado período é relevante para verificar um possível investimento no sistema produtivo. Essa informação, oriunda do BP, deveria ser cruzada com outras fontes, como a DFC, a fim de certificar-se a sua veracidade e um possível detalhamento. Nesse caso específico, a confrontação não foi possível em 2005/2006, dado que a obrigatoriedade da DFC deu-se apenas a partir do ano de 2009, com a disponibilização do ano anterior para fins comparativos.

Em relação à participação de mercado, possivelmente as associações de classe tenham uma medição própria disponível aos associados, que deve ser analisada em conjunto com esses dados para fins de análise de custos de concorrentes. Outra possibilidade para obtenção de tais estimativas são estudos dirigidos por institutos de pesquisa, solicitados pela própria empresa ou por um conjunto de empresas interessadas. Tais valores não foram aqui consultados por

não estarem entre as fontes de coleta de dados selecionadas para pesquisa, embora se reconheça sua importância e utilidade.

Sintetizando, no caso da empresa analisada, considerando que ela seja dotada de alta participação de mercado na maioria dos segmentos, e de grande porte pela quantidade de funcionários, possivelmente haja benefícios nas negociações em função do seu porte e, por consequência, baixos custos. O montante de funcionários pode ser um ponto de partida para a empresa que está realizando a análise, que tendo como base sua própria experiência para realizar esse tipo de previsão, pode proceder alguma estimativa de custos relacionados. Dessa forma, as informações sobre custos não são conclusivas, mas servem de base para estimativas potenciais.

5.3.1.3 Utilização da capacidade

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre a utilização da capacidade em cada uma das fontes de coleta de dados.

Quadro 19 – Síntese dos achados sobre a utilização da capacidade - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Volume de produção	Usando a Receita Líquida como <i>proxy</i> para o volume de produção, houve um crescimento de 92% no período analisado, 2005 a 2009 (1).
Nível de ociosidade	Sazonalidade no segundo e quarto trimestres (4).
Estrutura de custos	Não foram encontradas informações sobre esse item.

Conforme discutido no capítulo 4, seção 4.3.3, a utilização da capacidade se refere ao volume efetivo de produção, diretamente influenciada pelo nível de ociosidade e impactando o custo unitário dos produtos.

Sobre a utilização da capacidade basicamente foram identificadas informações sobre sazonalidade. Uma opção para estimar o volume de produção seria a utilização da receita líquida como *proxy*, como citado no Quadro 19. No entanto, essa opção tem a limitação de que as unidades produzidas podem não ser de fato comercializadas. Porém, se há uma política da empresa para reduzir os estoques, esse número pode estar próximo à realidade. Mesmo nesse caso, considerando a receita como uma aproximação adequada, não se encontrou menção se o crescimento mencionado no quadro é fruto de capacidade ociosa ou de novos investimentos em capacidade de produção.

A sazonalidade mencionada serviria para dar indícios de eventual ociosidade. Nesse caso, não há relação entre a sazonalidade mencionada no FR em comparação ao nível de estoques e receitas mencionados no BP. Possivelmente, a empresa tenha algum tratamento específico para dirimir esse impacto, como diluir a produção ao longo do período.

Já em relação à estrutura de custos, algumas informações dos demonstrativos contábeis poderiam auxiliar nesse tipo de estimativa, como a variação da receita e do custo dos produtos vendidos entre os períodos, que poderia estimar os custos variáveis. No entanto, dada a quantidade de linhas e produtos empreendidos pela empresa, o ideal seria a segmentação para efetuar tais estimativas. Sem a devida consideração por produtos ou linhas, as análises podem ser distorcidas e levar a conclusões errôneas. Nesse caso, a implantação do Pronunciamento Técnico CPC 22 – Informações por Segmento⁴² pode vir a viabilizar esse item. No momento, ainda não há nenhum tipo de informação divulgada por segmento, uma vez sua obrigatoriedade foi estabelecida para o exercício de 2010.

No caso dessa empresa, considerando as fontes analisadas, a informação mais relevante refere-se à sazonalidade que, caso tenha uma diluição da produção ao longo dos períodos, implica em um custo de estocagem superior nos períodos de baixa demanda. As demais estimativas são prejudicadas pelo baixo nível de *disclosure*.

5.3.1.4 Escopo

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre o escopo em cada uma das fontes de coleta de dados.

⁴² Para maiores informações consultar o site do Comitê de Pronunciamentos Contábeis - <http://www.cpc.org.br>.

Quadro 20 – Síntese dos achados sobre o escopo - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Informações sobre as instalações e matérias-primas utilizadas para mais de um produto	Descrição de insumos comuns utilizados na produção, geralmente dados relacionadas à negociação no mercado ou aumento de preço (3, 7). Descrição dos principais insumos utilizados no processo produtivo (4). Descrição da utilização instalações comuns para fabricação de mais de um produto (6).
Existência de subprodutos gerados durante o processo de produção	Menciona a existência de subprodutos, que gerou um segundo segmento de negócio (1). Descreve a fabricação de subprodutos necessários ao processo de produção (4).
Linha de produtos da empresa	Descrição das principais linhas de produtos da empresa (1, 4, 6). Descrição dos novos produtos de cada período, com destaque ao projeto do produto – funcionalidade e acessibilidade (3, 7). Descrição dos produtos enfatizando diferenciação e sustentabilidade (5).
Benefícios obtidos durante a aquisição de matérias primas	A empresa se declara beneficiada com esse tipo de vantagem, dado o seu porte, nas negociações envolvendo <i>commodities</i> (4).
Decisões de terceirização de atividades, principalmente relacionadas ao processo de produção	Terceirização de serviços como o transporte rodoviário, nacional e internacional (4). Terceirização da área de tecnologia de informação (8).

O capítulo 4, seção 4.3.4, descreve que o gerenciamento adequado do escopo, ou seja, a utilização de recursos, processos e atividades comuns para a criação de múltiplos produtos, serviços ou subprodutos, leva a uma estrutura de custos enxuta, maximizando a utilidade do aparato produtivo da empresa.

A maioria dos itens aqui considerados como caracterizadores deste determinante estão presentes: existem instalações e insumos comuns, subprodutos e produtos múltiplos; a empresa se beneficia disso na aquisição de matérias-primas e terceiriza algumas atividades. As estimativas de custos, no entanto, são prejudicadas pela imprecisão na discriminação de eventuais montantes. Nesse caso novamente, a experiência da empresa que realiza a análise, bem como a utilização de outros mecanismos, como a engenharia reversa, pode possibilitar tais estimativas.

Em itens como a realização de determinados trabalhos na mesma planta (exemplos: armazenagem, distribuição etc.) é necessário um olhar cuidadoso, pois nem sempre as relações comuns são aparentes. Por exemplo, a análise da descrição das atividades das empresas controladas, cuja descrição no FR é feita de forma individual, revela a utilização dessas empresas para alguns processos da companhia.

Sobre a fabricação de itens necessários ao processo de produção, um bom exemplo é a fabricação de compressores herméticos (necessários à fabricação de geladeiras) que, dada a relevância, acabou se tornando outro segmento de negócio.

Sobre decisões de terceirização envolvendo a produção não foram encontradas menções. Essa informação seria útil para entender como se organizam os processos da empresa e, consequentemente, estimar seus custos.

Pelas informações analisadas, pode-se dizer que a empresa procura melhorar sua estrutura de custos aproveitando as economias de escopo. Custos com instalações e matérias-primas não são diretamente explícitos, mas em conjunto com o entendimento de como a empresa se organiza, pode-se proceder tais estimativas com dados do próprio mercado, como preço de *commodities*, metro quadrado do local em que está a empresa, custo médio para terceirização de determinadas atividades mencionadas como terceirizadas, entre outras.

5.3.1.5 Experiência

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre a experiência em cada uma das fontes de coleta de dados.

Quadro 21 – Síntese dos achados sobre a experiência - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Investimentos realizados em treinamento	Descrição de treinamentos referentes à capacitação e desenvolvimento (1). Investimentos em treinamentos relacionados ao código de ética dos colaboradores e ao código de conduta dos fornecedores (3). Menção de colaboradores treinados em questões de ética; foco em educação corporativa; tabela com média de horas de treinamento por colaborador (5). Menção de ações específicas ao desenvolvimento dos colaboradores (bolsas de estudo, cursos, <i>coaching</i> etc.) (6).
Rotatividade da mão de obra	Índice de rotatividade voluntário em torno de 4,6% no último ano (4). Mulheres apresentam rotatividade menor que os homens, com apresentação de taxas correlatas anualmente (5).
Efeitos causados pela experiência de um funcionário ou em determinado processo	São mencionadas melhorias com ganho de produtividade no processo de produção básico, sem relacionar como isso ocorre (4, 5). Premiação no programa Seis Sigma (6).
Existência de programas de melhoria contínua	Descrição de projetos financiados pelo FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) envolvendo treinamento e melhoria de produtos (1).
Tempo de atuação da empresa no mercado ou em determinado produto	Menciona as principais aquisições ou movimentações societárias da empresa no período, o que ajuda nessa estimativa (3, 4). Destaca o ano de início de cada marca ou segmento de negócio (6).
Causas de eventuais melhorias no processo de produção	Projetos financiados pelo FINEP envolvendo treinamento e melhoria de produtos; Investimentos em ampliação da indústria e reorganização das atividades (1). Menciona de forma geral alguns montantes destinados à pesquisa e desenvolvimento, sem especificar os projetos relacionados (3). Questões relacionadas ao gasto de água, energia e resíduos do processo de produção, tanto no que diz respeito aos feitos já alcançados quanto ao endurecimento de metas para o futuro (5). Atrrelamento de metas para redução de utilização de substâncias nocivas no processo de produção (6).

Conforme a discussão ocorrida no capítulo 4, seção 4.3.6, se a experiência da empresa cresce em determinada atividade/segmento, diminuem os custos relacionados. Essas considerações estão diretamente ligadas ao número de vezes que a empresa realizou a atividade.

A maioria dos itens mencionados foi de alguma forma contemplada nas fontes de coleta de dados. Houve dificuldade de coleta sobre informações relacionadas à produção propriamente dita, reduzindo as possibilidades de estimativas ou obtenção de valores. Para isso, provavelmente uma análise comparativa entre empresas e outros mecanismos paralelos para análise de concorrentes podem ser complementares ao que tem sido proposto aqui.

Sobre os investimentos em treinamento, geralmente as menções encontradas referiam-se a aspectos éticos e comportamentais, não deixando explícitos os aspectos relacionados à produção. Em alguns momentos foram coletados dados em valores absolutos (exemplo: rotatividade). Nesse caso, tais dados ganham mais sentido quando comparados a outras empresas, ao setor, ou ainda, quando é possível estabelecer uma tendência temporal; ações essas que não devem ser esquecidas para fins de análise de custos de concorrentes.

De informações como a premiação por um programa Seis Sigma, presume-se que haja um impacto direto no ambiente de produção, porém não foram encontradas menções específicas sobre o assunto. Já as análises relacionadas ao tempo de experiência em um determinado segmento devem ser realizadas com cautela, pois muitas vezes as empresas optam por um crescimento inorgânico, o que faz com que a atuação em um determinado produto ou linha não coincida com as datas encontradas nos relatórios (que nesse caso será a data de aquisição).

Quanto às melhorias no processo de produção básico, fica evidente que a preocupação com a sustentabilidade está fazendo com que a empresa opte por melhorias relacionadas ao gasto de água, energia e resíduos do processo de produção, em conjunto com outras métricas.

O ideal para essa análise, no que tange aos custos, é a segmentação por linha de produtos, pois a experiência e as iniciativas de melhoria e treinamento relacionadas não são válidas para todas as linhas. Essa consideração também é válida para a análise dos demais determinantes, de forma que essa é uma diretriz importante ao indivíduo que pretende empreender esse tipo de análise.

De forma geral, pelas relações temporais e investimentos realizados, pode-se inferir que há um benefício proveniente da experiência na empresa, mas não se encontrou menção sobre o impacto direto disso no processo de produção.

5.3.1.6 Tecnologia

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre a tecnologia em cada uma das fontes de coleta de dados.

Quadro 22 – Síntese dos achados sobre a tecnologia - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Máquinas, equipamentos e ferramentas utilizados na produção (descrição, idade etc.)	Variação relevante da rubrica 'Máquinas e Equipamentos' entre os anos 2005/2006, ano da aquisição do segundo segmento de negócio; Depreciação (1). Acompanhamento dos investimentos pela rubrica 'Investimentos em ativo permanente' da DFC, sem variações relevantes no período (2). Destaque para utilização de equipamentos que privilegiam o uso racional de energia (6).
Instalações	Menciona centros de tecnologia e pesquisa especializados (3). Descrição das instalações, sedes administrativas e centros de distribuição (4, 6). Descrição das principais unidades produtivas e dos centros de pesquisa e desenvolvimento (5). Menciona as alterações mais recentes e relevantes (6).
Especialização requerida da mão de obra para ser apta à contratação	Não foram encontradas informações sobre esse item.
Detalhamento dos processos	Menção de altos montantes de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, citando alguns projetos específicos, principalmente relacionados a impactos ambientais (redução de energia, de ruídos etc.) (3). Sinergia de processos usando ambiente SAP® nos centros de distribuição (4). Incentivo para redução das substâncias nocivas no processo de produção (6). Utilização de sistemas que otimizam o espaço (7).
Capacidade de inovação	Menção de incentivos governamentais destinados a questões de inovação (1). Preocupação com inovação no que diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos (lançamentos inferiores há quatro anos), citando que em 2008, 75% da receita teria sido proveniente deles (3). Alto número de patentes registradas e em andamento junto ao INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial (4). Existência de um comitê de inovação formado por profissionais de diversas áreas (5). Prêmios como entidade inovadora; Investimento em equipes focadas em inovação (menção de laboratórios, centros de pesquisa e contingente de trabalhadores); Programa de inovação em parceria com universidades (6).

Conforme se argumentou no capítulo 4, a tecnologia envolve a combinação de recursos para desenvolvimento da atividade-fim da empresa. A escolha desses recursos não só afeta os custos (a melhor tecnologia tende a aumentar os custos e nem sempre leva ao melhor resultado), como impacta outros determinantes de custos como qualidade e tempestividade.

Algumas informações como a descrição das instalações e a capacidade de inovação são bem detalhadas, quando observadas em conjunto nas fontes de coleta de dados, e possibilitam traçar um panorama da empresa. Outras são simplificadas (máquinas/equipamentos, processos

etc.) ou inexistentes (especialização da mão de obra). A informação sobre depreciação, embora existente, está muito agregada, de forma a impossibilitar alguma inferência sobre a idade média dos equipamentos. No entanto, esse é um recurso que pode ser utilizado para fins de análise de custos de concorrentes quando possível.

No caso analisado, as instalações e políticas de inovação demonstram a preocupação com uma atualização constante. O que poderia incrementar essa análise seria conhecer a descrição/tipologia dos equipamentos, o que, por consequência, permitiria inferir sobre a tecnologia utilizada. Esse tipo de informação não foi encontrado durante a pesquisa.

No que se refere à capacidade de inovação, há algumas menções bastante significativas: prêmios relacionados à inovação; vultosos pedidos de patentes e marcas; projetos junto ao governo com foco em inovação; grande área na empresa com profissionais dedicados exclusivamente ao assunto; existência de laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, de centros de tecnologia e de um comitê com profissionais de áreas voltadas aos produtos focados em inovação.

Assim, na análise desta empresa, conforme as fontes de coleta, ganha destaque o foco em inovação e a organização das instalações, que certamente são responsáveis por grande parte do direcionamento das decisões que envolvem a gestão estratégica de custos. Essa referência é condizente com as características do modelo de gestão, que apresentou direcionamento estratégico voltado à inovação.

Novamente, é importante ressaltar que tais menções ganham maior valor, nos fins a que se propõe destacar nesse trabalho, quando comparadas aos demais integrantes do mesmo segmento de negócio. A comparação gera noções de grandeza, tendências e oportunidades no longo prazo, que aqui não foram realizadas, mas que devem ser empreendidas ao efetuar a análise de custos de concorrentes.

5.3.1.7 Diversidade de produtos e serviços

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre a diversidade de produtos e serviços em cada uma das fontes de coleta de dados.

Quadro 23 – Síntese dos achados sobre a diversidade de produtos e serviços - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Quantidade de linhas de produtos e serviços	Descrição dos principais produtos e serviços (1, 4, 5, 6). Ampliação contínua do portfólio e menção das quantidades de produtos lançados (3, 7).
Supervisão, planejamento e outras atividades de suporte ao processo de produção	Não foram encontradas informações sobre esse item.
Participação de mercado	Menção de liderança em algumas linhas ou produtos, sem a demonstração de uma métrica específica para tal (3, 5, 6, 8).
Velocidade de crescimento da empresa	Ampliação do alcance de alguns serviços (1). Intenção de ditar tendências às demais, dado o seu posicionamento no mercado, principalmente em questões ambientais (3).
Nível de lucratividade	Relatado o nível geral, sem separação por produto ou segmento de negócio (4).
Informações sobre a capacidade de produção	Crescimento no ativo imobilizado entre 2005/6, ano de aquisição da segunda unidade de negócio (1). Menção de esforços para redução dos custos de produção, sem descrever as ações ou resultados alcançados (3). Menção de investimentos em capacidade de produção, de forma genérica sem referência ao montante (4). Descrição de algumas características de sustentabilidade que se pretende empreender aos produtos (5, 6).
Investimentos em força de vendas	Considerando as despesas com vendas, houve uma evolução de 157% no período analisado (1). A empresa declara que o crescimento das despesas com vendas se deve a bonificações geradas pelo aumento no volume de vendas (4). Descrição dos gastos com atendimento, como quantidade de colaboradores, ligações atendidas, rede de profissionais dedicados etc. (5). Uso de TV corporativa para treinamento das equipes de vendas (7).
Informações sobre os canais de distribuição (tipos, investimentos, relacionamento etc.)	Programa de responsabilidade social no varejo em parceria com a Fundação Getúlio Vargas para reforçar conceitos e práticas (3, 6). Menção dos principais canais de distribuição utilizados (4, 6). Parcerias com alguns varejistas para o descarte de embalagens (5).
Custos diversos relacionados ao produto e ao processo	Montante de gastos com publicidade (8).
Rentabilidade por linha de produtos	Não foram encontradas informações sobre esse item.

No capítulo 4, seção 4.3.7.1, os autores apresentam que a amplitude da linha de produtos aumenta a complexidade da empresa e, por consequência, os custos. Além disso, se não trabalhada em conjunto com a economia de escopo, os altos custos podem inviabilizar a produção de alguns produtos. Outro ponto destacado é que a opção pela diversidade ocorre com mais frequência em empresas com alto *market share* e rápido crescimento, enquanto empresas com maior lucratividade tem uma linha mais seletiva de produtos.

No caso analisado, há uma amplitude real de produtos que está em contínua ascensão, principalmente pela atuação em diferentes nichos de mercado. O perfil das marcas engloba todas as estratégias competitivas genéricas possíveis (liderança em custo, diferenciação e enfoque – descritas na seção 3.1.1.), o que certamente incrementa significativamente os custos da empresa, bem como dificulta o processo de gestão.

A análise da participação de mercado, como já comentado, depende não só do estabelecimento de uma métrica adequada para sua mensuração, como também da consideração de cada marca ou linha de produtos. A grande quantidade de linhas ocorre em função do amplo do *mix* de produtos, acarretando em incremento nos custos.

A verificação da velocidade de crescimento da empresa é um tanto subjetiva, uma vez que inúmeras medidas podem ser usadas para definir se a empresa está crescendo de forma rápida ou não (BP e DRE nos trazem algumas delas). O fato dela querer servir de referência às demais talvez signifique que a empresa já se encontre em um estágio de estabilidade no crescimento.

Outro ponto a destacar é que é essencial restringir a análise a um produto ou segmento de negócio para aumentar a precisão dos dados e estimativas. No entanto, em uma empresa desse porte tal segregação dificulta ainda mais a obtenção de informações no nível de detalhe adequado.

Para análises de lucratividade e rentabilidade, a implantação do Pronunciamento Técnico CPC 22 - Informação por Segmentos⁴³ pode suprir essa lacuna, possibilitando a análise de informações segregadas por unidade de negócio, linha, produto etc.; caso haja esse nível de detalhe na divulgação por parte da empresa.

Sobre os custos diversos relacionados ao produto e ao processo, a DRE seria a fonte adequada para esse tipo de informação, mas não há detalhamento suficiente, tanto no que diz respeito a produtos/linhas/segmentos, como no que se refere ao detalhamento dos itens nas NE.

A obtenção de informações sobre as atividades de apoio, não encontrada na pesquisa, seria útil para estimativa de custos indiretos associados ao processo de produção. O detalhamento das informações com pessoal de vendas, em conjunto com a média de salários da categoria e encargos trabalhistas, possibilita a estimativa dos desembolsos relacionados a esse item.

Em boa parte dos elementos analisados, o conjunto de informações coletadas possibilita alguma inferência sobre o assunto. A junção deles às outras métricas de análise de custos de

⁴³ Para maiores informações consultar o site do Comitê de Pronunciamentos Contábeis - <http://www.cpc.org.br>.

concorrentes ou mesmo à comparação com os demais membros do setor pode auxiliar no processo de previsão e acompanhamento de oportunidades futuras.

5.3.1.8 Diversidade de fornecedores

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre a diversidade de fornecedores em cada uma das fontes de coleta de dados.

Quadro 24 – Síntese dos achados sobre a diversidade de fornecedores - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Nível de concentração e organização dos fornecedores	Não foram encontradas informações sobre esse item.
Custos de transação nas negociações com fornecedores	Não foram encontradas informações sobre esse item.
Decisões sobre produzir peças e componentes interna ou externamente	Não foram encontradas informações sobre esse item.
Informações gerais sobre fornecedores	Não foram encontradas informações sobre esse item.
Política de relacionamento com fornecedores	Divulgação de um código de conduta e de palestras de sustentabilidade (3). Inspeções periódicas para verificar o cumprimento do código de conduta (5, 6). <i>Link</i> destinado a evidenciar as políticas para relacionamento com fornecedores; Destaque para ações a fim de reforçar essa prática, como o prêmio de excelência das transportadoras (6).
Quantidade de fornecedores	Relações de parceria com alguns fornecedores, usando um grande número para a maioria das atividades e alguns específicos para insumos-chave (4). São três mil fornecedores, 500 de materiais diretos e 2.500 de materiais e serviços indiretos (5). Menção específica à utilização de 35 empresas parceiras na unidade de lava-louças recém implantada em Manaus (6).
Quantidade de atividades terceirizadas no processo de produção	Terceirização de atividades de transporte rodoviário (4).

Como discutido no capítulo 4, seção 4.3.7.2, a diversidade de fornecedores tem dois lados: ao se optar por um grande número deles, aumentam os custos de transação e dificultam-se relações de parceria, embora se inibam problemas por exclusividade ou dificuldades oriundas do fornecedor; ao se optar por um pequeno número, o inverso é verdadeiro.

A análise das fontes permite encontrar informações sobre a quantidade de fornecedores e a política de relacionamento com os mesmos. Por outro lado, não se encontrou menção sobre o grau de organização desses fornecedores, nem sobre a dependência da empresa dos fornecedores relacionados como tendo quase-exclusividade para alguns itens.

A verificação das informações coletadas mostra um grau de organização na seleção, estruturação e acompanhamento dos fornecedores por parte da empresa. A menção das

quantidades de fornecedores precisaria ser comparada às outras organizações do setor para determinar se é significativa ou não. As atividades terceirizadas mencionadas geralmente se referem a processos logísticos, não sendo encontradas informações específicas do processo de produção nesse sentido.

O conhecimento dos itens que compõe os produtos em cada uma das linhas é fundamental para abrir essas considerações no nível de detalhe desejado, bem como a separação por linhas de produtos para a análise. Durante a pesquisa, há algumas menções específicas para alguns produtos, mas geralmente as considerações sobre esses itens foram feitas em nível geral.

Sobre os custos, o porte da empresa lhe possibilita transitar pelos dois extremos: depende de alguns poucos fornecedores para itens específicos e tem uma ampla rede para outros, o que lhe permite acompanhar, cobrar e reter os que ela julgar mais adequados a seus padrões e, eventualmente, estabelecer parcerias, como sugerem trechos do FR e do SI.

5.3.1.9 Diversidade de clientes

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre a diversidade de clientes em cada uma das fontes de coleta de dados.

Quadro 25 – Síntese dos achados sobre a diversidade de clientes - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Nível de concentração ou dispersão dos clientes	Em 2009, um cliente varejista representou mais de 10% das vendas (4). A empresa declara que há influência dos clientes sobre os compradores, pois em maioria são grandes clientes comerciais (4, 8).
Representatividade do produto nos custos do cliente	Há uma preocupação em baratear os produtos para que eles possam ser consumidos pelas classes de menor poder aquisitivo, investindo em linhas de produtos específicas (5).
Nível de diferenciação dos produtos	Esse quesito é considerado um item relevante para o crescimento do negócio no discurso dos principais gestores (3). A diferenciação depende da linha, já que cada uma delas procura atender um segmento específico (5, 6). A empresa é a mais lembrada na categoria de máquinas de lavar roupa, principalmente na classe A; Descrição de tendências no <i>design</i> dos produtos (7).
Custos de mudança de marca ou de produto para os clientes	Os contratos não costumam ser de longo prazo, o que permite mudanças no preço e volume negociados (4). Os custos diferem conforme a marca escolhida (6). Menção às pesquisas de lembrança de marca pelo consumidor, que indicam o resultado de tais investimentos (7).
Sensibilidade dos clientes a preço	Há uma preocupação em baratear os produtos, alcançando classes sociais de menor poder aquisitivo ou fazendo com que os produtos consumam menos energia (5). Depende da linha/marca que está sendo analisada, pois cada uma foca um público específico (6). Impacto de <i>commodities</i> no preço final de alguns produtos (7).

O capítulo 4, seção 4.3.7.3, descreve que o poder de barganha dos clientes pode implicar em custos superiores para manter um produto ou penalizar a lucratividade. Ter muitos clientes diminui a dependência de receita de uma única fonte, por outro lado, dificulta relações de parceria e benefícios decorrentes de contratos de exclusividade. A maioria dos itens aqui colocados como caracterizadores desse determinante referem-se, direta ou indiretamente, ao poder de barganha dos clientes.

Grande parte das informações foi localizada, de forma que se percebe existir um alto poder de barganha dos clientes, principalmente grandes varejistas, o que pode impactar os custos, como já mencionado. Os valores eventualmente mencionados são um bom ponto de partida para comparações com a *performance* da empresa que realiza a análise.

Outras considerações a serem feitas nesse ponto é que a empresa trabalha com linhas de produtos diferentes, de forma que a não diferenciação, tida como agente de aumento do poder de barganha do comprador, só se aplica a alguns produtos. O mesmo vale para os custos de mudança e a sensibilidade dos clientes a preço. Em outras palavras, nas linhas diferenciadas, o poder de barganha e a sensibilidade a preço tendem a ser menores, enquanto o custo para mudança tende a ser maior. Já nas linhas que buscam atingir as classes sociais de menor poder aquisitivo, o inverso é válido.

5.3.1.10 Diversidade de máquinas e equipamentos

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre a diversidade de máquinas e equipamentos em cada uma das fontes de coleta de dados.

Quadro 26 – Síntese dos achados sobre a diversidade de máquinas e equipamentos - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Valor contábil de máquinas e equipamentos	Variação relevante da rubrica 'Máquinas e Equipamentos' em 2005/2006, quando da aquisição do segundo segmento de negócio (1).
Custos gerais relacionados à aquisição, conservação e manutenção de máquinas e equipamentos	Não foram encontradas informações sobre esse item.
Decisões de propriedade, arrendamento e aluguel de máquinas e equipamentos	Gastos com aluguel e arrendamento operacional de aproximadamente 0,6% do valor adicionado distribuído em 2009 (2).

Conforme as considerações realizadas no capítulo 4, seção 4.3.7.4, a diversidade de máquinas e equipamentos não costuma ser positiva, pois implica em diversos custos de transação,

treinamento e manutenção que aumentam os desembolsos da empresa. No entanto, tal prática pode ser necessária e deve ser gerenciada.

As informações publicadas possibilitam um acompanhamento dos valores do ativo que podem indicar tendências de investimento ou desinvestimento nesse quesito. A DVA também permite acompanhar os dados referentes a aluguel e arrendamento operacional, este último possivelmente diretamente relacionado ao item em estudo. Porém, arrendamento e aluguel não são demonstrados separadamente no demonstrativo, impossibilitando uma identificação individual.

No caso analisado, os valores encontrados não parecem ser significativos para a empresa, o que reforça a hipótese de que tais investimentos já foram realizados no passado e não há uma corrida para atualização do segmento (MASCARENHAS, 2005, p. 131). Talvez para outro segmento no setor de eletroeletrônicos, esse item seja relevante e esteja sendo objeto de altos investimentos, por isso, vale a segregação por produto e o contexto do segmento em que está inserido.

5.3.1.11 Comprometimento

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre o comprometimento em cada uma das fontes de coleta de dados.

Quadro 27 – Síntese dos achados sobre o comprometimento - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Programas de melhoria contínua	Premiação como melhor programa Seis Sigma da América Latina (6).
Existência de programas de gestão por competências	Existência de um código de ética para direcionar a conduta dos colaboradores (3, 6). Descrição de duas ferramentas de avaliação de desempenho individual (4). Existência de um comitê de ética para julgamento de assuntos relacionados (6).
Existência de programas motivacionais	Menção dos desembolsos com salários, encargos e benefícios relativos à mão de obra (2). Pesquisas e ajustes salariais conforme estudos de consultorias especializadas, que objetivam a atração e retenção de colaboradores (4, 5).
Condições dadas aos funcionários para realização do trabalho	Aplicação de normas ISO (<i>International Organization for Standardization</i>) de qualidade, saúde e segurança no trabalho (4, 5). Foco em programas de redução de acidentes de trabalho (5, 6). Citação de políticas referentes a salários, benefícios e retenção de profissionais (7).
Nível de satisfação dos funcionários com o trabalho	Destaque a premiações em <i>rankings</i> das empresas consideradas melhores para se trabalhar (3, 6). Pesquisas de clima organizacional, que revelaram necessidades de aprimoramento nos processos de comunicação e <i>feedback</i> (5).

Segundo a discussão realizada no capítulo 4, seção 4.3.8, o comprometimento envolve obter a colaboração dos funcionários com as tarefas e os valores empreendidos pela empresa para

melhorar o desempenho. As políticas e ações empregadas para alcançar tal comportamento, impactam a gestão estratégica de custos da organização.

Em geral, foram encontradas evidências sobre as características desse determinante de custos nas informações analisadas. Alguns detalhamentos são superficiais ou inexistentes, como o conteúdo e extensão dos programas, ambiente e ferramentas de trabalho etc. O nível de *disclosure*, no entanto, seria tema suficiente e relevante para um novo trabalho, uma vez que muitas dessas informações são solicitadas em algumas demonstrações obrigatórias ou sugeridas nas opcionais, mas não tem a evidenciação adequada ao propósito pelo qual foram solicitadas ou sugeridas.

A política motivacional é basicamente feita através da melhoria de salários e benefícios, com estudos realizados por consultorias especializadas. A DVA possibilita acompanhar os valores desembolsados com salários, encargos e benefícios, todos com impacto direto nos desembolsos e na gestão de custos.

As premiações, como no caso do programa Seis Sigma, muitas vezes são fruto de um comportamento de comprometimento. No entanto, é necessário ressaltar que ainda que a empresa empregue todos esses mecanismos de incentivo e motivação, não implica em ter de fato o comprometimento dos colaboradores. Esses indícios apenas aumentam a probabilidade de que isso seja verdade na organização.

5.3.1.12 Qualidade

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre a qualidade em cada uma das fontes de coleta de dados.

Quadro 28 – Síntese dos achados sobre a qualidade - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Características dos produtos que influenciam as escolhas dos clientes	Incremento de funções mais modernas aos produtos; Ênfase em características voltadas à preocupação ambiental, como o menor consumo de energia (3). Desejo de imprimir características sustentáveis aos produtos (5). Descrição da diferenciação de cada linha de produtos (6).
Existência de programas de gestão da qualidade	Aplicação de normas ISO de qualidade, saúde e segurança no trabalho (4). Inserção das mídias sociais para resolução de problemas, sugestão de consumidores e ideias para novos produtos (5).
Custos relacionados à qualidade	Acompanhamento do valor das devoluções (1, 2). Altos custos para cumprimento da legislação ambiental; Existência de um seguro de produto caso existam <i>recalls</i> significativos, que impliquem em redesenho de produtos (4). Investimentos na rede de serviços para atender reclamações de clientes (5). Investimento na seleção de representantes autorizados (6). Diminuição dos números de reclamações em canais de grande circulação (7).
Quantidade de fornecedores	Muitos fornecedores para algumas atividades e poucos para algumas peças-chave (4). São três mil fornecedores, 500 de materiais diretos e 2.500 de materiais e serviços indiretos (5).

No capítulo 4, seção 4.3.9, foi comentado que a qualidade pode ter dois aspectos aos quais está ligada: ao produto, envolvendo os atributos que levam à escolha do cliente; e ao processo, envolvendo as etapas pelas quais um produto ou serviço passa antes de chegar ao consumidor final. Os atributos por si só já podem impactar os custos, bem como os elementos preventivos e reativos inerentes ao processo de produção. Ainda, há pontos específicos, como a diversidade de fornecedores, que imprimem dificuldades no estabelecimento de características de qualidade, sendo que um número restrito deles traria benefícios de escala, experiência e custos de reprocessamento inferiores.

No material coletado, não há preocupação explícita na fala dos gestores ou menção de programas específicos para a qualidade. No entanto, algumas características descritas nos produtos mostram indícios indo nessa direção, bem como a adequação às normas ISO. A inserção nas mídias sociais é um fenômeno recente, que vem sendo aproveitado para estreitar o relacionamento com clientes e ter ideias para novos produtos.

Como já comentado, a utilização de muitos ou poucos fornecedores é relativa. Embora o montante possa parecer alto, é necessário verificar o que seria razoável em termos de produto ou setor. Pontos como o seguro para *recalls* e investimentos na ampliação da rede de serviços podem ser diferenciais em relação aos concorrentes, por isso a comparação é sempre válida.

5.3.1.13 Arranjo físico

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre o arranjo físico em cada uma das fontes de coleta de dados.

Quadro 29 – Síntese dos achados sobre o arranjo físico - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Tempo de manuseio dos produtos durante a permanência na planta da empresa	Descrição da integração de algumas atividades pertencentes ao processo de produção – exemplos: planejamento de materiais, abastecimento, atendimento de ordens de vendas, distribuição etc. (4).
Volume, peso e características dos produtos	Descrição de alguns materiais usados, por peso e volume, bem como material proveniente de reciclagem (5).
Normas específicas para acondicionamento dos produtos	Não foram encontradas informações sobre esse item.
Custo do espaço para armazenamento (próprio ou aluguel)	Não foram encontradas informações sobre esse item.
Adequação às normas de segurança do trabalho	Aplicação de normas ISO de qualidade, saúde e segurança no trabalho (4, 6).
Índice de acidentes de trabalho	Descrição dos índices de acidentes de trabalho e correlatos, bem como programas específicos de prevenção e redução de acidentes e o montante investido em tal ação; Informações adicionais como taxas de absenteísmo, óbitos etc. (5).

O arranjo físico, conforme discorre o capítulo 4, seção 4.3.10, consiste em facilitar a movimentação e locomoção no local de trabalho, propiciando um ambiente seguro e saudável ao trabalhador, ações que tem impacto direto nos custos.

No caso analisado, considerando que a empresa segue normas internacionais de segurança e apresenta baixos índices de acidentes de trabalho, pode-se inferir que o arranjo físico é adequado em termos de condições para o trabalho. Porém, nada relevante foi encontrado sobre como é de fato tal arranjo. Isso parece banal no ambiente brasileiro, onde há fiscalização e a observância de várias normas trabalhistas, porém se considerarmos concorrentes globais, muitos deles podem não estar submetidos às mesmas regras e, por isso, ter uma posição de custos favorável, embora tenham outros problemas, como altos índices de acidentes de trabalho pela não observância ou existência de regulamentações.

O impacto nos custos aqui, embora claro, é difícil de ser estimado. Boa parte das informações está diretamente ligada ao *know-how* da empresa no gerenciamento do negócio. Mesmo assim, podem ser efetuadas estimativas a partir do conhecimento da empresa que realiza a análise.

5.3.1.14 Projeto do produto/serviço

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre o projeto do produto/serviço em cada uma das fontes de coleta de dados.

Quadro 30 – Síntese dos achados sobre o projeto do produto/serviço - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Facilidade na fabricação e entrega do produto	Não foram encontradas informações sobre esse item.
Facilidade na abertura, instalação, utilização, conserto e descarte de um produto por parte do cliente	Busca de produtos com um <i>design</i> universal, visando a utilização por qualquer pessoa (5).
Custos para agregação de níveis ao produto/serviço	Não foram encontradas informações sobre esse item.
Disposição do cliente em pagar por um determinado produto/serviço	Segmentação por classe social na idealização das linhas de produtos, incluindo linhas específicas para consumidores de alta renda (3, 5).

Como discorrido ao longo do capítulo 4, seção 4.3.11, o projeto de um produto ou serviço visa primordialmente atender as expectativas dos clientes. O nível de serviço escolhido para atender tais expectativas aumenta ou diminui o impacto nos custos da empresa.

No caso analisado, parece haver uma busca por acessibilidade e inclusão, bem como o acesso a todas as classes sociais expressos nas diferentes linhas. Há um foco também na inovação, já que a área de projeto de produtos faz parte do comitê de inovação da companhia.

Nesse item, já se sabe pelas informações públicas quais as principais características que a empresa empreende ou pretende empreender aos produtos, o que desperta para as possibilidades a serem desenvolvidas por ela no longo prazo. Esses *insights*, em conjunto com outros mecanismos como o de engenharia reversa, podem demonstrar como as estratégias competitivas genéricas são de fato trabalhadas pela empresa e revelar oportunidades.

Outra ótica interessante seria a de pesquisas de mercado que mostrassem o ponto de vista do cliente em relação a estes elementos, que não foram aqui consultadas por não ser o foco do trabalho, mas podem ser úteis em análises de custos de concorrentes.

5.3.1.15 Relações na cadeia de valor

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre as relações na cadeia de valor em cada uma das fontes de coleta de dados.

Quadro 31 – Síntese dos achados sobre as relações na cadeia de valor - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Relacionamento com fornecedores	Divulgação de um código de conduta e realização de palestras sobre sustentabilidade (3, 6). Critérios específicos para seleção de fornecedores – qualidade, preço, situação financeira etc.; Informação de que não há relação de exclusividade nos contratos (4). Encontro anual que visa estreitar os vínculos e estimular o compartilhamento de resultados com fornecedores (5). Implantação de um código de conduta (6). Criação de parcerias com outras empresas para viabilizar alguma demanda do negócio (treinamento, inclusão de um novo canal de distribuição, melhorias no processo de produção etc.) (7).
Relacionamento com clientes	Em 2009, apresentou dependência significativa de uma rede varejista que representou mais de 10% de sua Receita Líquida (4).
Processos compartilhados dentro da mesma unidade empresarial	Aplicação da filosofia <i>lean</i> na estrutura produtiva (4). 22% dos 35 parceiros da linha de produção de lava-louças estão dentro do pólo industrial de Manaus (6).
Processos compartilhados entre unidades empresariais distintas da mesma empresa	Não foram encontradas informações sobre esse item.
Características do projeto do produto ou serviço; Procedimentos em relação à qualidade, embalagens, entrega ou processamento de pedidos.	Propensão a trabalhar com produtos diferenciados e sustentáveis (3). Parcerias com empresas no canal de venda direta; Parcerias para trazer o programa de emissões de gases de efeito estufa ao Brasil; Parcerias com empresas varejistas no recolhimento de embalagens (5). Citação de características específicas que diferenciam os produtos no mercado (6). Parceria do canal de venda direta com empresas para viabilizar o prêmio de excelência às transportadoras (7). Parceria com outras empresas, tanto para melhorias no processo de produção como para divulgação e promoção dos produtos (8).

As relações na cadeia de valor são as ligações entre fornecedores, clientes e outros agentes, visando um benefício comum no compartilhamento de informações, custos ou atividades entre empresas. Essas ligações tem a tendência de otimizar a estrutura de custos, uma vez que o compartilhamento de informações, processos ou atividades diminui os custos de transação.

Foram encontradas algumas evidências sobre a existência de relações na cadeia de valor, principalmente no que diz respeito a processos de descarte, promoção e divulgação. Com os fornecedores, o relacionamento parece ser mais de fiscalização do que de parceria propriamente dita.

Sobre as características do projeto do produto ou serviço, o foco seria buscar informações sobre ligações na cadeia de valor, às quais não há referências diretas. Vale destacar que há itens cujas características propiciam em maior ou menor grau esse tipo de parceria, uma vez que o compartilhamento de informações revelaria características sigilosas que poderiam comprometer eventuais vantagens da empresa.

Já sobre as ligações entre unidades e dentro da empresa, as menções são mais sutis e não permitem muitas inferências. Também não foi encontrada nenhuma menção sobre níveis de cooperação entre a empresa e os clientes, exceto a preocupação da empresa em melhorar o atendimento e a satisfação dos mesmos.

O cenário aparente neste ponto mostra que ainda há muito espaço para esse tipo de parceria, uma vez que, segundo as fontes de coleta de dados analisadas, isso ainda é feito em pequena escala e para atividades que não dependem de um maior envolvimento com a troca de informações.

5.3.1.16 Estrutura de capitais

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre a estrutura de capitais em cada uma das fontes de coleta de dados.

Quadro 32 – Síntese dos achados sobre a estrutura de capitais - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Proporção de recursos próprios e de terceiros	Diminuição da proporção Patrimônio Líquido (Recursos Próprios) sobre Ativo – de 57% em 2005 para 43% em 2009 (1). Menção de recursos do FINEP e outras parcerias, bem como os tipos de recursos obtidos e a forma de pagamento (4, 7).
Custo do capital de giro da empresa (taxas de juros de empréstimos, financiamentos etc.)	Aumento relevante das contas relativas a financiamentos, principalmente no longo prazo, com o respectivo detalhamento (1). A rubrica ‘fluxo de caixa das atividades de financiamento’ permite acompanhar a movimentação, que nesse caso não foi significativa (2).
Políticas de empréstimos e financiamentos	Uso do fluxo de caixa operacional para financiar o capital de giro; Financiamentos aplicados em projetos beneficiados por incentivos governamentais; Políticas gerais direcionadas pela matriz (1, 4).

A estrutura de capitais busca o equilíbrio dos recursos próprios e de terceiros para o gerenciamento das atividades da entidade e, por isso, tem impacto na estrutura de custos, conforme discutido no capítulo 4, seção 4.3.13.

Nesse caso, pode-se dizer que é um dos determinantes cujas fontes analisadas trazem mais informação, possibilitando uma compreensão adequada do impacto desse determinante de custo para a empresa e também em um contexto de análise de custos de concorrentes.

São demonstradas as principais fontes de financiamento, bem como os custos de endividamento e eventuais incentivos governamentais, esse item a ser considerado também em relação aos fatores institucionais, descrito na seção 5.3.1.19. Também há uma menção sobre a dependência de aprovações da matriz, já destacados no modelo de gestão. Essa

divulgação possibilita compreender o endividamento da empresa, bem como permite a produção de índices para avaliação e comparação com outras empresas do setor.

5.3.1.17 Tempestividade

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre a tempestividade em cada uma das fontes de coleta de dados.

Quadro 33 – Síntese dos achados sobre a tempestividade - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Tempo de atuação da empresa em um determinado produto ou mercado	Menciona as principais aquisições ou movimentações societárias da empresa no período (3, 4). Destaca o ano de início de cada marca ou segmento de negócio (6).
Tempo médio de permanência dos funcionários	Não foram encontradas informações sobre esse item.
Custos do estabelecimento e manutenção de marcas, patentes etc.	Destaque ao alto número de patentes empreendidas pela empresa no Brasil e no exterior (3, 5, 7). Informações sobre patentes registradas no INPI e OMPI (Organização Mundial da Propriedade Intelectual), bem como prazos de validade, número de registros e em andamento, consequência da perda de tais direitos etc. (4).
Existência de novas tecnologias em relação às inicialmente utilizadas pela empresa	A empresa declara que em um ciclo de dez anos, os novos produtos chegam a gastar metade da energia que gastavam os anteriores (6).
Existência de um processo para identificação de oportunidades no longo prazo	A menção de grande número de patentes desenvolvidas indica que existe um processo de tal natureza (3). Existência de um comitê de inovação visando a aprovação de novos produtos (5). Programas de inovação e atrelamento de metas de sustentabilidade ao desempenho (6). Pode-se acompanhar a movimentação dos principais concorrentes a título de: aquisições, novas fábricas, desempenho, demissões, participação de mercado etc. (7). Informação sobre concorrentes; Identificação de oportunidades no longo prazo; Movimentação de mercado (8).

A tempestividade se refere a condições favoráveis que impactam, positiva ou negativamente, a estrutura de custos de uma empresa, dependendo da maneira como são gerenciados, conforme argumentação colocada no capítulo 4, seção 4.3.14.

No caso analisado, algumas linhas de produtos têm a característica de estar entre as primeiras do mercado, o que assegura a liderança da empresa e a lembrança da marca pelo consumidor final. Nessas situações, no entanto, dado o grande número de aquisições e incorporações, nem sempre se consegue localizar todas as informações com precisão.

É interessante notar que a tempestividade é dinâmica, logo os ciclos contínuos para avaliação de tais oportunidades são importantes para manter uma eventual vantagem competitiva obtida pela empresa ou estabelecer uma nova conquista de mercado proveniente de uma

oportunidade recente. Algumas informações coletadas refletem a existência de processos formais para identificação desse tipo de item. Informações sobre custos ou sobre os processos empreendidos não são mencionadas ou apenas o são superficialmente.

As menções mais relevantes referem-se a: depósito de patentes (RA, BS); comitê de inovação (FR); programas de inovação e atrelamento de metas de sustentabilidade ao desempenho (SI). Tais políticas e investimentos certamente impactam a gestão de custos de um ponto de vista estratégico e tornam relevante esse tipo de análise. A avaliação completa, no entanto, se dá quando se comparam todas essas informações às práticas individuais das empresas do setor.

5.3.1.18 Localização

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre a localização em cada uma das fontes de coleta de dados.

Quadro 34 – Síntese dos achados sobre a localização - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Obrigações tributárias	Descrição e montantes (1). Valor adicionado destinado ao governo por esfera – municipal, estadual e federal, com aumento de 7% entre 2008/2009 (2). Redução de IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) para eletrodomésticos sustentáveis (7). Créditos de impostos (8).
Posicionamento geográfico em relação aos fornecedores	Informação de mudanças significativas ocorridas (1). Localização estratégica dos centros de distribuição visando facilitar o escoamento da produção (4, 6).
Posicionamento geográfico em relação aos clientes	Informação de mudanças significativas ocorridas (1). Ampliação do alcance de alguns serviços (3). Localização estratégica dos centros de distribuição visando facilitar o escoamento da produção (4, 6).
Dificuldades de contratação de mão de obra especializada em função da localização	Algumas referências à contratação sendo que o quesito localização não é mencionado como prejudicial (7).
Variação dos níveis salariais entre regiões	Não foram encontradas informações sobre esse item.
Custos com infra-estrutura	Não foram encontradas informações sobre esse item.
Necessidades do mercado consumidor adjacente à empresa	Não foram encontradas informações sobre esse item.
Custos logísticos em função da localização	Acompanhamento dos custos relacionados aos estoques, com redução significativa entre 2008/2009, invertendo a tendência anterior; Redução na proporção do estoque em relação à receita, invertendo a tendência anterior; Armazenamento realizado por uma empresa controlada (1). Acompanhamento da variação da conta estoques na rubrica 'fluxo de caixa das atividades operacionais' da DFC, apresentando redução significativa entre 2008/2009 (2). Cita custos relacionados à logística reversa no programa de recolhimento de embalagens (5).

Os elementos caracterizadores desse determinante, em todos os casos, são itens de impacto direto nos custos. Em alguns casos, embora não haja uma menção exata ou específica sobre um determinado custo, podem-se estimar os valores se forem consideradas também outras

fontes, como cotações com empresas de logística, obtenção da faixa salarial com empresas especializadas, estimativa da infra-estrutura por ações semelhantes, necessidades do mercado consumidor realizando uma pesquisa de mercado na cidade ou verificando as empresas que já predominam na região etc. Em geral, as informações aqui coletadas não possibilitam concluir a análise dos itens, mas podem ser um ponto de partida para tais estimativas.

Outro ponto a destacar é que alguns itens têm uma análise individualizada, pois estão em regiões do país onde os elementos aqui discriminados diferem em grau de importância, ou seja, para o caso analisado, a informação pode não ter sido destacada por não ser relevante, enquanto para outra empresa situada em outra localidade, tal informação é essencial para entender sua estrutura de custos.

Na empresa analisada, um item relevante é a existência de um centro de distribuição no nordeste para facilitar o escoamento da produção. Outro seria a multiplicidade de canais de distribuição. Tais fatores podem sanar eventuais problemas inerentes à localização, diminuir custos de fretes, entre outras possibilidades. No geral, não parece haver problemas em termos de contratação em função de localização, mas a empresa se localiza em grandes centros urbanos, o que pode favorecer esse quesito. O mesmo pode não ser verdade para outras empresas do setor.

5.3.1.19 Fatores institucionais

O Quadro a seguir sintetiza as informações encontradas sobre os fatores institucionais em cada uma das fontes de coleta de dados.

Quadro 35 – Síntese dos achados sobre os fatores institucionais - Whirlpool

Elemento caracterizador	Dados coletados que fazem referência ao assunto
Regulamentação governamental	Sujeição às normas do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), que impactou em multa a ser paga em 5,5 anos (1, 4, 8). Declaração que mudanças no ambiente legal podem alterar significativamente o curso das atividades, principalmente relacionadas à saúde, meio ambiente e segurança (4). <i>Lobby</i> junto ao desenvolvimento de políticas governamentais e programas de desenvolvimento sustentável, principalmente por meio das entidades de classe (5). Destaque nacional e internacional para processos de investigação de cartéis (7).
Incentivos financeiros recebidos em função de sua atuação	Subvenções e assistência governamental, conforme critérios da SEPLAN (Secretaria do Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico); Parcerias com o FINEP; Parte da produção situada na Zona Franca de Manaus, aproveitando o incentivo a fabricantes de tal região (1, 4). Redução do IPI para linha branca em 2009 (3, 4). Incentivos do FINEP e da Lei 11.196/05 (5).
Relacionamento com sindicatos	Opção por acordos para evitar demissões em 2009 (3, 4). Relação de todos os sindicatos associados (4). Negociações/protestos dos sindicatos pela ocorrência de demissões em massa por ocasião da mudança de lugar de uma fábrica em 2007 (7, 8).
Normas locais (em função da localização)	Pela característica de multinacional, partes significativas das transações não são geradas em real, sofrendo impacto significativo pela variação cambial (2, 4). Licença de Operação emitida pelo órgão ambiental estadual; Cadastro Federal do IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis); Alvará do Corpo de Bombeiros; Relação com órgãos ambientais estaduais, federais e municipais; certificações junto ao INMETRO etc. (4)
Normas específicas para veiculação de produtos	Normas relativas ao direito do consumidor sobre os defeitos do produto, direitos de propriedade intelectual, obrigações tributárias, questões ambientais e questões comerciais e de conformidade com as leis de defesa da concorrência; As principais marcas são licenciadas pela matriz (4).

Em relação aos fatores institucionais, os tributos e incentivos governamentais têm impacto relevante na atuação da empresa e podem ser mensurados. Também foram encontradas informações sobre normas e tarifas a que a empresa está sujeita.

A relação com sindicatos é o item mais frágil, pois além de uma descrição superficial, nessas fontes analisa-se o lado da empresa. Mesmo na Mídia, não foi encontrada a versão da contraparte. Já o conjunto de normas para veiculação de produtos, pode ter como base a experiência da empresa que está realizando a análise de custos de concorrentes para eventuais estimativas desses valores.

A seção seguinte descreve a análise de informações públicas para a empresa Samsung.

5.3.2 Samsung

A empresa Samsung S. A. pertence ao setor de eletroeletrônicos, tendo sido selecionada conforme os critérios explicitados na seção 2.3. O processo de análise consistiu em pesquisar as informações públicas da empresa, seguindo em cada uma das fontes de coleta o roteiro sugerido na seção 5.1.

Reforça-se que, por ser esta empresa de capital fechado, tal análise se torna mais difícil, uma vez que não há obrigatoriedade da divulgação de todos os relatórios sugeridos para análise. Por questões didáticas e de volume de dados, nesta empresa optou-se pela análise em duas seções: considerações sobre as fontes de coleta de dados e considerações sobre os determinantes de custos.

5.3.2.1 Considerações sobre as fontes de coleta de dados

BP, DRE e NE. Como comentado na seção 2.3, não há obrigatoriedade de divulgação de BP, DRE e NE para as empresas de capital fechado. Dessa forma, buscaram-se caminhos alternativos onde haveria possibilidade de encontrar alguma informação relacionada. Assim, outras fontes às quais se recorreu foram: o relatório anual da empresa, divulgado pela matriz; o banco de dados do Serasa®⁴⁴; e as informações divulgadas pela revista Exame – Melhores e Maiores (2010). Neste último caso, como o objetivo não era a comparação, mas sim, estabelecer que tipo de informação poderia ser encontrada na fonte, foi acessado somente o ano de 2009.

BP, DRE e NE. Na leitura do Relatório Anual global, há poucas informações sobre a subsidiária brasileira. O reporte é realizado de maneira consolidada, incluindo as unidades do mundo todo. A filial brasileira é responsável pela venda e manufatura de bens eletrônicos, principalmente voltados às telecomunicações. Os relatórios incluem alguma informação sobre os produtos e gestão, no entanto, para fins deste trabalho, optou-se por analisar as questões diretamente relacionadas à unidade nacional.

BP, DRE e NE. No caso do Serasa, que se constitui em um banco de dados voltado a decisões de crédito, as informações de cunho patrimonial e financeiro disponíveis diziam respeito apenas a itens relacionados a crédito. A opção que disponibiliza os principais dados contábeis não foi encontrada disponível para esta empresa. No caso da Revista Exame – Melhores e Maiores (2010), há um conjunto de dados disponíveis como vendas, lucro, patrimônio, endividamento (geral, longo prazo), número de empregados, salários e encargos. Nesse caso, a maioria delas estaria de alguma forma ligada ao estudo dos determinantes de custos (exemplos: endividamento – estrutura de capitais; número de empregados – escala etc.). Outra opção interessante é que a publicação posiciona a empresa em *rankings* de comparação a

⁴⁴ Para maiores informações consultar o site <http://www.serasaexperian.com.br>.

outras empresas: geral, por setor, pela localização etc. Por exemplo, a empresa esteve em sétimo lugar no setor de eletroeletrônicos e em segundo lugar no quesito liderança de mercado. Assim, a comparação para fins de análise de concorrentes se viabiliza.

DFC e DVA. Como dito na seção 2.3, a divulgação da DFC e da DVA não é obrigatória para as empresas de capital fechado. No caso da segunda, não faz parte do conjunto de demonstrações obrigatórias por parte das normas internacionais de contabilidade (IUDÍCIBUS *et al.*, 2010, p. 5), de forma que a obtenção de tal informação se torna ainda mais difícil. Nesse caso, não se encontrou informações relacionadas a esses itens para a unidade brasileira.

RA. Como mencionado na seção 2.3, a divulgação do Relatório da Administração não é obrigatória para a empresa, de maneira que não se encontrou informação relacionada a esse item referente à unidade brasileira da empresa.

FR. Como mencionado na seção 2.3, a divulgação do Formulário de Referência não é obrigatória para empresas de capital fechado. Assim, não se encontrou informação relacionada a esse item referente à empresa.

BS. Foi encontrada divulgação de um relatório social e ambiental que em tese teria a mesma função. Esse relatório também é divulgado em nível global, contendo poucas menções à unidade brasileira. Alguns dados são disponibilizados, como a localização e os produtos fabricados nas unidades de manufatura nacionais. Outros são divulgados por macro região e, neste caso, o Brasil compõe grandes grupos como América, América Latina ou América do Sul. Neste segundo caso, são disponibilizados dados sobre localização, unidades de produção, vendas, centros de pesquisa, centros de distribuição, entre outros. Essa consideração por região é uma das segregações que uma empresa que realiza a análise de custos de concorrentes deve levar em conta ao delimitar seu escopo de análise.

BS. Uma menção específica à planta brasileira é a implantação pioneira de um sistema de gerenciamento de reclamações dos clientes (em 2008), que posteriormente foi implantado em outras plantas. Ademais, há projeções sobre vendas, produtos e divulgação de projetos sociais, que devem ser observados com cuidado, pois podem não se relacionar especificamente ao Brasil, como já mencionado.

SI. Foram encontradas informações sobre os produtos, que se pode considerar a fonte mais confiável, pois nem todos os produtos veiculados nas fontes anteriores são comercializados no Brasil. Também se encontrou informação sobre a localização do serviço autorizado, guias rápidos para solução de problemas e um *link* relacionado à solicitação de reparo *online*. A empresa apresenta também uma linha do tempo, com as principais realizações em nível mundial, nos últimos dez anos. Os itens descritos referem-se principalmente à inovação e ao lançamento de novos produtos. Também é descrito um programa voltado à consideração do impacto no meio ambiente nos desenvolvimentos que vierem a ser realizados. Outras ações descritas envolvem um portal para políticas de relacionamento com fornecedores e notícias sobre investimentos em patrocínio de esportes e ações na mídia para manutenção da marca.

MI. Diferentemente da empresa Whirlpool, essa se torna uma fonte relevante para coleta de dados, uma vez que a não obrigatoriedade da divulgação de algumas demonstrações financeiras torna mais difícil o processo de coleta conforme proposto nesta pesquisa. Algumas considerações podem ser realizadas. Por exemplo, a separação por produto é relevante nessa análise, pois as afirmações nessa fonte estão muito compactadas e, em alguns casos, a menção é sobre um produto muito específico, que pode ou não ser útil, dependendo dos objetivos e escopo da análise. Tal separação também facilita o acompanhamento, pois no caso de uma empresa desse porte e com um *mix* de produtos tão amplo, há inúmeras aparições na busca que poderiam ser dirimidas caso a pesquisa fosse direcionada a um produto.

BD. Na empresa Whirlpool, percebeu-se ao analisar essa última fonte de coleta de dados que não houve novidades significativas no conteúdo encontrado. Em alguns casos, há um maior nível de detalhe em relação às outras fontes já analisadas. Já para a empresa Samsung, diferentemente do que ocorreu na anterior, essa se torna uma fonte relevante para coleta de dados, uma vez que a não obrigatoriedade da divulgação de algumas demonstrações financeiras torna mais difícil o processo de coleta, conforme o caminho proposto pelo pesquisador.

5.3.2.2 Considerações sobre os fatores determinantes de custos

Nesta seção, as informações das fontes de coleta de dados citadas no item anterior são expostas para cada um dos determinantes de custos propostos no capítulo 4, seção 4.3. O Quadro a seguir, resume as informações encontradas para cada um deles.

Quadro 36 – Determinantes de custos *versus* elementos caracterizadores – Samsung

Determinante de Custos	Elementos que caracterizam os determinantes de custos
Modelo de gestão	<ul style="list-style-type: none"> – Existência de planejamento estratégico e operacional: Programa para dirimir o impacto ambiental (6, 7). Premiações relacionadas; Desenvolvimento da marca em nível global; Reorganização da gestão e áreas de negócio (7). Decisão estratégica de entrada na linha branca (7, 8). Investimento na construção da marca no Brasil (8). – Nível de detalhe dos controles: não encontrado. – Grau de rigor no cumprimento de orçamento: não encontrado. – Grau de autonomia dos gestores: não encontrado. – Critérios de avaliação de desempenho utilizados: não encontrado. – Cultura da empresa: Divulgação de projetos sociais (5). – Estilos de liderança ou filosofia gerencial dos principais gestores: não encontrado.
Escala	<ul style="list-style-type: none"> – Indícios sobre o tamanho da empresa (porte): Número de empregados (1). Investimentos em contratação de pessoal (7). – Investimentos em capacidade de produção: Montante de alguns investimentos em capacidade de produção; Investimentos para atender uma demanda específica (7). Aumento da capacidade de produção em algumas linhas de produtos; Investimentos em novas plantas (8). – Participação de mercado: Descreve a participação de mercado de alguns produtos (7).
Utilização da capacidade	<ul style="list-style-type: none"> – Volume de produção: Vendas líquidas (1). – Nível de ociosidade: Decisões de fabricação na planta local (7). – Estrutura de custos: não encontrado.
Escopo	<ul style="list-style-type: none"> – Informações sobre instalações e matérias-primas utilizadas para mais de um produto: não encontrado – Existência de subprodutos gerados durante o processo de produção: não encontrado.
Escopo	<ul style="list-style-type: none"> – Linha de produtos da empresa: não encontrado. – Benefícios obtidos durante a aquisição de matérias primas: não encontrado. – Decisões de terceirização de atividades, principalmente relacionadas ao processo de produção: não encontrado.
Experiência	<ul style="list-style-type: none"> – Investimentos realizados em treinamento: não encontrado. – Rotatividade da mão de obra: não encontrado. – Efeitos causados pela experiência de um funcionário ou em determinado processo: não encontrado. – Existência de programas de melhoria contínua: não encontrado. – Tempo de atuação da empresa no mercado ou em determinado produto: não encontrado. – Causas de melhorias no processo de produção: não encontrado.
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> – Máquinas, equipamentos e ferramentas utilizados na produção (descrição, idade etc.): não encontrado. – Instalações: Descrição sobre os centros de pesquisa (5, 7, 8). – Especialização requerida da mão de obra para ser apta à contratação: não encontrado. – Detalhamento dos processos: não encontrado. – Capacidade de inovação: Descreve a distribuição e função dos centros de pesquisa (5, 7, 8). Lançamentos de produtos associados à inovação (6, 7, 8).
Diversidade de produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> – Quantidade de linhas de produtos e serviços: Produtos fabricados no Brasil (5). Descrição das principais linhas de produtos (5, 6). Decisões de ampliação do <i>mix</i> de produtos; Investimentos em novas linhas de produtos e serviços (7). – Supervisão, planejamento e outras atividades de suporte ao processo de produção: não encontrado. – Participação de mercado: Descreve a participação de mercado de alguns produtos (7). – Velocidade de crescimento da empresa: não encontrado. – Nível de lucratividade: Lucro geral (1).

Quadro 36 – Determinantes de custos *versus* elementos caracterizadores – Samsung (continuação)

Determinante de Custos	Elementos que caracterizam os determinantes de custos
Diversidade de produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> – Informações sobre a capacidade de produção: não encontrado. – Investimentos em força de vendas: não encontrado. – Informações sobre os canais de distribuição (tipos, investimentos, relacionamento etc.): não encontrado – Custos diversos relacionados ao produto e ao processo: não encontrado. – Rentabilidade por linha de produtos: não encontrado.
Diversidade de fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> – Nível de concentração e organização dos fornecedores: não encontrado. – Custos de transação nas negociações com fornecedores: não encontrado. – Decisões sobre produzir peças e componentes interna ou externamente: não encontrado. – Informações gerais sobre fornecedores: não encontrado. – Política de relacionamento com fornecedores: Critérios para parcerias com fornecedores (6, 7). – Quantidade de fornecedores: não encontrado. – Quantidade de atividades terceirizadas no processo de produção: não encontrado.
Diversidade de clientes	<ul style="list-style-type: none"> – Nível de concentração ou dispersão dos clientes: Declaração de poder de barganha dos clientes, essencialmente os grandes varejistas (8). – Representatividade do produto nos custos do cliente: Menção de competições por preço inferior (7). – Nível de diferenciação dos produtos: Descrição de produtos diferenciados; Investimentos em segmentos específicos (7). – Custos de mudança de marca ou de produto para os clientes: não encontrado. – Sensibilidade dos clientes a preço: Ações para consumidores sensíveis a preço (7). Descrição de atributos relacionados ao preço no Brasil (marca, capacidade, tecnologia etc.) (8).
Diversidade de máquinas e equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> – Valor contábil de máquinas e equipamentos: não encontrado. – Custos gerais relacionados à aquisição, conservação e manutenção de máquinas e equipamentos: não encontrado. – Decisões de propriedade, arrendamento e aluguel de máquinas e equipamentos: não encontrado.
Arranjo físico	<ul style="list-style-type: none"> – Tempo de manuseio dos produtos durante a permanência na planta da empresa: não encontrado. – Volume, peso e características dos produtos: não encontrado. – Normas específicas para acondicionamento dos produtos: não encontrado. – Custo do espaço para armazenamento (próprio ou aluguel): não encontrado. – Adequação às normas de segurança do trabalho: não encontrado. – Índice de acidentes de trabalho: não encontrado.
Projeto do produto/serviço	<ul style="list-style-type: none"> – Facilidade na fabricação e entrega do produto: não encontrado. – Facilidade na abertura, instalação, utilização, conserto e descarte de um produto por parte do cliente: Premiações relacionadas ao projeto do produto (7). – Custos para agregação de níveis ao produto/serviço: Atenção às sugestões dos consumidores: funcionalidades, economia de energia, mudança no <i>layout</i> (7). – Disposição do cliente em pagar por determinado produto/serviço: não encontrado.
Relação na cadeia de valor	<ul style="list-style-type: none"> – Relacionamento com fornecedores: não encontrado. – Relacionamento com clientes: não encontrado. – Processos compartilhados dentro da mesma unidade empresarial: não encontrado. – Processos compartilhados entre unidades empresariais distintas da mesma empresa: não encontrado. – Características do projeto do produto ou serviço; Procedimentos em relação à qualidade, embalagens, entrega ou processamento de pedidos: Parcerias com empresas de telefonia, softwares, marcas famosas, canais de distribuição e com os próprios concorrentes para compartilhamento de custos (7, 8).
Estrutura de capitais	<ul style="list-style-type: none"> – Proporção de recursos próprios e de terceiros: Índice de endividamento geral e no longo prazo; Patrimônio (1).

Quadro 36 – Determinantes de custos versus elementos caracterizadores – Samsung (continuação)

Determinante de Custos	Elementos que caracterizam os determinantes de custos
Estrutura de capitais	<ul style="list-style-type: none"> - Custo do capital de giro da empresa (taxas de juros de empréstimos, financiamentos etc.): não encontrado. - Políticas de empréstimos e financiamentos: Descrição de fontes de financiamento (7).
Tempestividade	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de atuação da empresa em um determinado produto ou mercado: Análise de vantagens do primeiro a mover-se neste setor (8). - Tempo médio de permanência dos funcionários: não encontrado. - Custos do estabelecimento e manutenção de marcas, patentes etc.: Ações na mídia para manutenção da marca (6). - Existência de novas tecnologias em relação às inicialmente utilizadas pela empresa: Reorganização do modelo de negócio (8). - Existência de um processo para identificação de oportunidades no longo prazo: Perspectivas de mercado; Pesquisas e tendências sobre produtos; Ações inovadoras (loja de marca própria e uso de redes sociais) (7). Informações sobre concorrentes (7, 8).
Localização	<ul style="list-style-type: none"> - Obrigações tributárias: Descrição; Conjuntura econômica local (7). - Posicionamento geográfico em relação aos clientes: não encontrado. - Posicionamento geográfico em relação aos fornecedores: localização das unidades produtivas (5). - Dificuldades de contratação de mão de obra especializada em função da localização: não encontrado. - Variação dos níveis salariais entre regiões: não encontrado. - Custos com infra-estrutura: não encontrado. - Necessidades do mercado consumidor adjacente à empresa: Menção de algumas necessidades dos consumidores brasileiros (7). - Custos logísticos em função da localização: não encontrado.
Fatores institucionais	<ul style="list-style-type: none"> - Regulamentação governamental: <i>Lobbys</i>; Intervenção de associações de classe etc. (7). Estudos tributários; - Incentivos financeiros recebidos em função de sua atuação: Importância do mercado brasileiro; Influência do câmbio; Incentivos fiscais (7). Incentivos regionais (8). - Relacionamento com sindicatos não encontrado. - Normas locais: não encontrado. - Normas específicas para veiculação de produtos: Legislação para veiculação de produtos; Processos judiciais; Ações do PROCON (Programa de Orientação e Proteção do Consumidor) (7). Regulamentação para teste de produtos; Desempenho de multinacionais instaladas na América Latina; Investigações sobre cartel (7, 8).

No caso desta empresa, o volume de informações encontrado é muito inferior ao de uma companhia aberta. Mesmo assim, obtiveram-se informações sobre esses elementos, ainda que se tenha tido acesso a um menor número de fontes para coleta de dados, como explicado na seção anterior. A seguir, alguns comentários sobre os dados coletados e mencionados no Quadro 36.

Modelo de gestão. Dentre os dados coletados é perceptível que há uma predileção por divulgar informações que demonstrem preocupação social e ambiental por parte da empresa, devido ao número de vezes que essas menções se repetem em relação às demais. Além disso, chamam a atenção algumas decisões estratégicas importantes, como a entrada no mercado de

linha branca e o investimento na construção da marca junto aos consumidores brasileiros. Nesse último caso, as menções sobre a unidade brasileira remontam à sua importância no contexto global e mostram que o perfil do consumidor nacional é diferenciado, remetendo a ações específicas para o país. Infelizmente esse conjunto de dados é insuficiente para entender o modelo de gestão da companhia, mas as informações aqui relatadas já demonstram que mesmo para uma companhia fechada, é possível encontrar informações sobre concorrentes, ainda que mínimas.

Escala. Para esse item foram obtidas informações sobre o número de funcionários e investimentos em capacidade produtiva, que remetem ao porte da empresa. No caso dos investimentos mencionados, nem sempre as informações são precisas e, deve-se ter muita atenção para a região de que se está falando, pois os investimentos ocorrem em nível global e podem ser confundidos com a planta brasileira se não houver esse cuidado. Sobre a participação de mercado, não foram encontradas informações suficientes para estabelecer esse item para os segmentos dos produtos. O que se tem são menções isoladas de liderança, onde não se encontrou com clareza quantos e quais são os concorrentes diretos e por qual fatia do mercado disputam. Assim, o adequado é recorrer a outros meios para referendar as informações que eventualmente possam ser encontradas nesse tipo de análise.

Utilização da capacidade. Da mesma forma que citado na empresa Whirlpool, se usarmos as vendas líquidas como *proxy* para o volume de produção, pode-se tentar estabelecer uma tendência. No entanto, essa associação traz consigo problemas já comentados na seção 5.3.1.3. Sobre as decisões de fabricação na planta local mencionadas, pode-se estabelecer um paralelo com períodos de menor demanda revelando ociosidade, mas a informação divulgada geralmente não tem precisão suficiente para confirmar tais suposições. Dessa forma, as informações divulgadas não são conclusivas, servindo apenas como ponto de partida para formulação de hipóteses.

Escopo. Sobre esse item não foram encontradas informações nas fontes de coleta de dados consultadas.

Experiência. Sobre esse item não foram encontradas informações nas fontes de coleta de dados consultadas.

Tecnologia. As informações mencionadas estão fortemente associadas à inovação. Mesmo quando da divulgação de produtos ou descrição de funcionalidades, a inovação tecnológica é um atributo que aparenta alta valorização pelo entorno da empresa. Destaca-se também que no segmento em que ela se encontra (linha marrom), as mudanças parecem ser mais dinâmicas, dependendo altos custos para desenvolvimentos associados à inovação. O detalhamento dos processos e do ferramental utilizado permitiria confirmar algumas dessas tendências, especificando, por exemplo, a idade do maquinário utilizado ou a velocidade com que os processos empreendidos pela empresa precisam se ajustar. Os detalhamentos dos centros de pesquisa servem de base para comparação da empresa que está realizando a análise, tendo sua própria experiência como comparativo ao que está sendo divulgado sobre a empresa. Nesse caso, mesmo não obtendo informações sobre todos os elementos propostos na pesquisa, foi obtida alguma informação relevante sobre tecnologia.

Diversidade de produtos e serviços. São descritas muitas linhas de produtos, o que sugere um incremento nos custos. A informação sobre atividades de apoio ajudaria a compor os custos indiretos, assim como as informações sobre lucratividade e rentabilidade auxiliariam na compreensão da forma como a empresa organiza seu *mix* de produtos, servindo apenas como exemplo do que poderia ser inferido caso fossem obtidas todas as informações sugeridas. Para esse item, considera-se que como as informações sobre os produtos são bem detalhadas, pode-se ter um bom panorama das ações da empresa nesse sentido, mesmo não conseguindo coletar dados sobre todos os elementos propostos. Vale destacar que essa análise também deve ser separada por linha de produtos, para que se tenha uma real noção de quais são os objetivos da empresa com cada uma delas.

Diversidade de fornecedores. Das informações sugeridas sobre esse item, foram encontradas nas fontes analisadas apenas aquelas referentes às regras da empresa para parceria com fornecedores. Esse item apenas possibilita inferir que quanto maior o grau de relacionamento com eles há uma tendência de que a quantidade seja menor. Porém não houve confirmação dessa informação em nenhuma das outras fontes de dados. A ausência das demais informações sugeridas impossibilita inferências sobre o impacto da diversidade de fornecedores na estrutura de custos da empresa.

Diversidade de clientes. Pelos dados apresentados infere-se que há um impacto negativo nos custos, devido ao poder de barganha dos clientes (maior pela concentração, influência e

sensibilidade a preço). A única informação que contradiz essa inferência é que os produtos da empresa são diferenciados, item que tem a relação inversa, ou seja, tende a diminuir o poder de barganha do cliente. Mesmo assim, há um volume relativamente significativo de informações encontradas, se consideradas as restrições das fontes de coleta utilizadas, que possibilitam *insights*.

Diversidade de máquinas e equipamentos. Sobre esse item não foram encontradas informações nas fontes de coleta de dados consultadas.

Comprometimento. Se considerar-se, como sugeriu o entrevistado da empresa (A) na seção 5.2.11, que as políticas motivacionais referem-se basicamente a salários e benefícios, pode-se estabelecer um paralelo com tais políticas pela informação disponível. No entanto, não foram encontradas outras informações referentes a esse item que pudessem suportar qualquer inferência no que tange ao comprometimento como determinante de custos.

Qualidade. Nas fontes consultadas foram encontradas informações referentes a custos de falha (quadro 13, seção 4.3.9.2), como atendimento de reclamações por defeitos, ações para problemas com assistência técnica etc. Mesmo havendo atitudes direcionadas a questões de qualidade, como a implantação do sistema do gerenciamento de reclamações, não foram encontradas menções sobre custos de prevenção, que trazem indícios de qualidade superior quando maiores que os custos de falha. A quantidade de fornecedores, não encontrada, tornaria possível saber se esse é um item que dificulta o alcance de metas de qualidade. Apesar das menções serem superficiais, os dados coletados possibilitam inferências sobre ações de qualidade empreendidas pela empresa.

Arranjo físico. Sobre esse item não foram encontradas informações nas fontes de coleta de dados consultadas.

Projeto do produto/serviço. Para esse item foram encontradas menções específicas sobre premiações aos projetos e sobre atenção às sugestões dos consumidores. Embora relacionadas ao projeto, tais menções não permitem considerações sobre o impacto desse determinante na estrutura de custos da empresa.

Relação na cadeia de valor. São mencionadas inúmeras parcerias com finalidade de promoção e compartilhamento de custos, mas nenhuma delas se relaciona a clientes ou fornecedores, mostrando um grande potencial para o desenvolvimento desse tipo de ligação na cadeia de valor. Também não foram encontrados dados sobre o relacionamento entre entidades e departamentos da própria empresa, o que não significa que eles não existam. Assim, pode-se dizer que as informações públicas explicitam algumas relações existentes na cadeia, mas não se encontrou referência às diversas formas de relacionamento possível, como sugere o presente estudo.

Estrutura de capitais. Foram encontradas informações sobre índices de endividamento e fontes de financiamento, onde também podem ser acompanhados prazos e condições de pagamento, se buscados os critérios exigidos pela fonte que originou ou pode originar as dívidas. A falta da informação do custo de capital de giro diminui as inferências sobre os impactos na estrutura de custos. Mesmo assim, as informações encontradas permitem o acompanhamento de como a empresa lida com esse item.

Tempestividade. Um artigo interessante encontrado nas bases de dados foi um que analisa as vantagens do primeiro a mover-se no setor de eletroeletrônicos. Descontando a relativa defasagem dos dados disponibilizados (anos do estudo anteriores aos da pesquisa), é um meio interessante para entender como o setor funciona nas questões relacionadas à tempestividade. Também foram localizadas muitas informações sobre movimentação de concorrentes e ações na mídia para manutenção da marca. Acredita-se que esse conjunto de dados entrelaçados pode fornecer um panorama do mercado na atualidade e sugerir nichos específicos a serem cobertos, gerando oportunidades de ação para a empresa. Assim, as fontes SI, MI e BD mostraram-se muito úteis ao processo de coleta aqui empreendido e tornam possíveis inferências sobre a tempestividade como determinante de custos.

Localização. Pouco foi encontrado sobre os elementos caracterizadores dos determinantes de custos para a localização. A descrição dos tributos e da localização das unidades produtivas dá alguns indícios do que ocorre com a empresa nesse sentido, mas é muito pouco para concluir os reais impactos desse fator. Algo interessante foi a menção de características de produtos valorizados pelos consumidores brasileiros, mas as informações são genéricas e inconclusivas e não facilitam inferências no que tange a esse determinante.

Fatores institucionais. O conjunto de dados coletados explicita boa parte das relações sugeridas nesse item. Agregação de informações sobre *lobbys*, influência das associações de classes, incentivos governamentais, órgãos de defesa do consumidor, entre outras, sinalizam que esse fator tem impacto como determinante de custo. Se esse impacto é positivo ou negativo, depende de um estudo caso a caso, verificando o sucesso com que a influência de cada elemento proporciona retornos positivos para as demandas empreendidas pela empresa. Assim, acredita-se que esses fatores impactam o custo e podem ser acompanhados pelo conjunto de informações aqui propostas, essencialmente MI e BD.

5.4 Discussão

O roteiro para coleta de dados foi mostrado na seção 5.1, com base no referencial teórico exposto nos capítulos anteriores. Na seção 5.2 o roteiro foi validado junto aos profissionais de mercado. Na seção 5.3 aplicou-se o mesmo roteiro ao estudo de duas empresas do setor.

Para os entrevistados, o roteiro pode ser considerado eficiente nas empresas (A) e (C). Na empresa (B) o roteiro não tem muita utilidade ao profissional entrevistado. Nesse caso, pontua-se que a análise de custos de concorrentes é pulverizada na organização, de modo que, apesar de apenas alguns dos elementos sugeridos serem de fato utilizados pelo gestor, nada impede que outras áreas da empresa utilizem os itens descartados. Vale lembrar que, embora o número de profissionais entrevistados tenha sido pequeno e isso restrinja os achados aos casos estudados, tais ocorrências sugerem algumas das diversas formas como as empresas podem se organizar em relação ao assunto.

Já na seção 5.3, o roteiro proposto foi aplicado à pesquisa de campo nas fontes de coleta de dados selecionadas, conforme critérios mencionados na seção 2.3. O objetivo nesse caso foi identificar os elementos caracterizadores dos fatores determinantes de custos nas empresas produtoras do setor de eletroeletrônicos no Brasil, utilizando informações públicas. De forma geral, o roteiro mostrou-se eficiente em direcionar a coleta e organizar o banco de dados de informações da empresa. Ao longo do texto foi enfatizado que a segregação por produto ou linha facilita este tipo de acompanhamento, bem como a delimitação das regiões de estudo.

Em relação às fontes públicas pesquisadas, a análise mostrou-se mais eficaz quando aplicada às companhias abertas, uma vez que a evidenciação obrigatória para os órgãos reguladores propicia a abertura de muitos dos elementos pesquisados, mesmo que tal nível de abertura ainda não seja o ideal, como discutido em alguns pontos. Mesmo assim, nas companhias fechadas, obtiveram-se informações de partes do roteiro proposto, nas fontes disponíveis.

O Quadro 37 sintetiza os elementos caracterizadores dos determinantes de custos aos quais foi encontrado algum indício nas fontes de coleta de dados analisadas. Esse Quadro também expressa a sugestão do uso de informações públicas para análises de custos de concorrentes, conforme objetivos propostos na seção 1.4.

Quadro 37 – Resultados

Determinantes de custos	Elemento que caracteriza o determinante de custos	BP/DRE/NE	DFC/DVA	RA	FR	BS	SI	MI	BD
Modelo de gestão	Existência de planejamento estratégico e operacional			X	X	X	X	X	X
	Nível de detalhe dos controles	X		X	X	X			
	Grau de rigor no cumprimento de orçamento				X				
	Grau de autonomia dos gestores				X	X			
	CrITÉrios de avaliação de desempenho utilizados				X	X	X		
	Cultura da empresa		X	X		X	X	X	X
	Estilos de liderança ou filosofia gerencial dos principais gestores	X	X			X			
Escala	IndÍcios sobre o tamanho da empresa (porte)	X	X		X	X	X	X	
	Investimentos em capacidade de produção	X		X	X	X	X		
	Participação de mercado			X		X	X		X
Utilização da capacidade	Volume de produção	X							
	NÍvel de ociosidade				X				
	Estrutura de custos								
Escopo	Informações sobre instalações e matérias-primas utilizadas para mais de um produto			X	X		X	X	
	Existência de subprodutos gerados durante o processo de produção	X			X				
	Linha de produtos da empresa	X		X	X	X	X	X	
	BenefÍcios obtidos durante a aquisição de matérias primas				X				
	Decisões de terceirização de atividades, principalmente relacionadas ao processo de produção				X				X
Experiência	Investimentos realizados em treinamento	X		X		X	X		
	Rotatividade da mão de obra				X	X			

Quadro 37 – Resultados (continuação)

Determinantes de custos	Elemento que caracteriza o determinante de custos	BP/DRE/NE	DFC/DVA	RA	FR	BS	SI	MI	BD
Experiência	Efeitos causados pela experiência de um funcionário ou em determinado processo				X		X		
	Existência de programas de melhoria contínua	X							
	Tempo de atuação da empresa no mercado ou em determinado produto			X	X		X		
	Causas de melhorias no processo de produção	X		X		X	X		
Tecnologia	Máquinas, equipamentos e ferramentas utilizados na produção (descrição, idade etc.)	X	X				X		
	Instalações			X	X	X	X	X	X
	Especialização requerida da mão de obra para ser apta à contratação								
	Detalhamento dos processos			X	X		X	X	
	Capacidade de inovação	X		X	X	X	X		
Diversidade de produtos e serviços	Quantidade de linhas de produtos e serviços	X		X	X	X	X	X	
	Supervisão, planejamento e outras atividades de suporte ao processo de produção								
	Participação de mercado			X		X	X	X	X
	Velocidade de crescimento da empresa	X		X					
	Nível de lucratividade	X			X				
	Informações sobre a capacidade de produção								
	Investimentos em força de vendas	X			X	X		X	
	Informações sobre os canais de distribuição (tipos, investimentos, relacionamento etc.)			X	X	X	X		
	Custos diversos relacionados ao produto e ao processo								X
Diversidade de fornecedores	Rentabilidade por linha de produtos								
	Nível de concentração e organização dos fornecedores								
	Custos de transação nas negociações com fornecedores								
	Decisões sobre produzir peças e componentes interna ou externamente								
	Informações gerais sobre fornecedores								
	Política de relacionamento com fornecedores			X		X	X	X	
	Quantidade de fornecedores				X	X	X		
Diversidade de clientes	Quantidade de atividades terceirizadas no processo de produção				X				
	Nível de concentração ou dispersão dos clientes Representatividade do produto nos custos do cliente				X				

Quadro 37 – Resultados (continuação)

Determinantes de custos	Elemento que caracteriza o determinante de custos	BP/DRE/NE	DFC/DVA	RA	FR	BS	SI	MI	BD
Diversidade de clientes	Nível de diferenciação dos produtos			X		X	X	X	X
	Custos de mudança de marca ou de produto para os clientes				X			X	
	Sensibilidade dos clientes a preço					X	X	X	X
Diversidade de máquinas e equipamentos	Valor contábil de máquinas e equipamentos	X							
	Custos gerais relacionados à aquisição, conservação e manutenção de máquinas e equipamentos								
	Decisões de propriedade, arrendamento e aluguel de máquinas e equipamentos		X						
Comprometimento	Programas de melhoria contínua						X		
	Existência de programas de gestão por competências			X	X		X		
	Existência de programas motivacionais	X	X		X	X			
	Condições dadas aos funcionários para realização do trabalho				X	X	X	X	
	Nível de satisfação com o trabalho dos funcionários			X		X	X		
Qualidade	Características dos produtos que influenciam as escolhas dos clientes			X		X	X		
	Existência de programas de gestão da qualidade					X			
	Custos relacionados à qualidade		X		X	X	X	X	
	Quantidade de fornecedores				X	X			
Arranjo físico	Tempo de manuseio dos produtos durante a permanência na planta da empresa				X				
	Volume, peso e características dos produtos					X			
	Normas específicas para acondicionamento dos produtos								
	Custo do espaço para armazenamento (próprio ou aluguel)								
	Adequação às normas de segurança do trabalho				X		X		
	Índice de acidentes de trabalho					X			
Projeto do produto/serviço	Facilidade na fabricação e entrega do produto							X	
	Facilidade na abertura, instalação, utilização, conserto e descarte de um produto por parte do cliente					X		X	
	Custos para agregação de níveis ao produto/serviço							X	
	Disposição do cliente em pagar por um determinado produto/serviço			X		X			
Relações na cadeia de valor	Relacionamento com fornecedores			X	X	X	X	X	X
	Relacionamento com clientes				X			X	X

Quadro 37 – Resultados (continuação)

Determinantes de custos	Elemento que caracteriza o determinante de custos	BP/DRE/NE	DFC/DVA	RA	FR	BS	SI	MI	BD
Relações na cadeia de valor	Processos compartilhados dentro de uma mesma unidade empresarial				X		X		
	Processos compartilhados entre unidades empresariais distintas da mesma empresa								
	Características do projeto do produto ou serviço; Procedimentos em relação à qualidade, embalagens, entrega ou processamento de pedidos			X		X	X	X	X
Estrutura de capitais	Proporção de recursos próprios e de terceiros	X			X			X	
	Custo do capital de giro da empresa (taxas de juros de empréstimos, financiamentos etc.)	X	X						
	Políticas de empréstimos e financiamentos	X			X			X	
Tempestividade	Tempo de atuação da empresa em um determinado produto ou mercado			X	X		X		
	Tempo médio de permanência dos funcionários								
	Custos do estabelecimento e manutenção de marcas, patentes etc.			X	X	X	X	X	
	Existência de novas tecnologias em relação às inicialmente utilizadas						X	X	
	Existência de um processo para identificação de oportunidades no longo prazo			X		X	X	X	X
Localização	Obrigações tributárias	X	X					X	X
	Posicionamento geográfico em relação aos clientes	X		X	X	X	X		
	Posicionamento geográfico em relação aos fornecedores	X		X	X	X	X		
	Dificuldades de contratação de mão de obra especializada em função da localização							X	
	Variação dos níveis salariais entre regiões								
	Custos com infra-estrutura								
	Necessidades do mercado consumidor adjacente à empresa							X	
	Custos logísticos em função da localização	X	X			X			
Fatores institucionais	Regulamentação governamental	X			X	X		X	X
	Incentivos financeiros recebidos em função de sua atuação	X		X	X	X		X	X
	Relacionamento com sindicatos				X			X	X
	Normas locais (em função da localização)				X				X
	Normas específicas para veiculação de produtos				X			X	X

É importante lembrar que muitas vezes, a identificação de um destes elementos em apenas uma ou duas fontes pode trazer um relato mais completo do que informações sucintas descritas em várias delas. Também se deve ressaltar que algumas fontes são mais completas do que outras para informações relativas a custos, o que não invalida a utilização das menos importantes, já que elas se complementam e cada uma tem sua finalidade. Destaque para o Formulário de Referência e o Balanço Social, pela amplitude de informações que proporcionam, embora sejam relatórios recentes que provavelmente ainda não estejam inseridos na plenitude em análises de custos de concorrentes nas empresas.

Outras considerações sobre as seções anteriores podem ser feitas. Por exemplo, algumas similaridades podem ser percebidas em relação às políticas empreendidas pelos entrevistados e as evidências coletadas nas empresas analisadas. Por exemplo, as políticas de contratação/demissão na baixa demanda declaradas pelos entrevistados da empresa (A) e as políticas motivacionais empregadas pela empresa Whirlpool, conforme fontes consultadas, são semelhantes.

Um destaque nas entrevistas foi a menção dos custos logísticos, cuja relevância no negócio é considerada alta pelos entrevistados. Nas fontes analisadas, no entanto, ainda não há uma evidenciação adequada para que se extraiam indícios de como a empresa trata tal assunto. Outro ponto a destacar são as parcerias entre empresas, aparentemente iniciadas com alguma timidez. Para o entrevistado da empresa (C), o problema para a ampliação disso são as legislações de cartéis, que podem minar tais iniciativas pelo excesso de restrições. Nos casos estudados, há muita repercussão desse tipo de investigação, porém, no segmento voltado à linha marrom, tais iniciativas de parcerias parecem já ter avançado mais, dada a incidência com que se encontrou menção a esse tipo de iniciativa. Da mesma forma, os fatores institucionais pareceram ser mais relevantes para a continuidade dos negócios ou para decisões de investimento nesse segmento de eletroeletrônicos.

Em relação às fontes de coleta de dados, também há algumas considerações. Por exemplo, no que tange à Mídia, é importante ressaltar que há influência do tipo de publicação que chega até ela, de forma que algumas divulgações ou discursos devem ser analisados com cautela. Já nas Bases de dados foram encontrados poucos artigos de cunho científico, o que pode demonstrar certa falta de interesse da comunidade acadêmica pelo estudo do setor.

Outro ponto de destaque é a incidência de menção das redes sociais, fenômenos recentes e que foram citados como sendo utilizadas tanto pelos entrevistados, como foram encontradas evidências de utilização em algumas das fontes de coleta de dados nas informações públicas analisadas. Seguindo a sugestão do entrevistado na empresa (C), a rede social pode, por exemplo, ajudar a abrir um organograma ou servir de meio para ideias de novos produtos e estreitamento do relacionamento com clientes.

Um ponto para discussão também é o nível de *disclosure*, mesmo quando há uma legislação que regulamente ou obrigue a divulgação de determinados assuntos. Em outras palavras, ainda que existam normas que versem sobre algum tipo de evidenciação, foram encontrados relatos inconclusivos e pouco precisos em alguns casos, que em nada auxiliam a leitura do usuário do relatório. Na análise do período de 2005 a 2009 foram percebidas algumas melhorias, por exemplo, informações sobre instrumentos financeiros e provisões eram muito superficiais nos períodos anteriores a 2007. O mesmo também ocorre em outras rubricas (financiamentos, transações entre partes relacionadas etc.). Essa constatação sugere o benefício proporcionado pelas mudanças recentes na legislação contábil, que passou a requerer um maior número de informações em alguns itens. Porém, ainda há espaço para melhorias nesse sentido.

De forma geral, houve a obtenção de muitas informações qualitativas e um menor número de informações quantitativas em comparação às demais. As informações financeiras e não financeiras, qualitativas e quantitativas, se mesclam ao longo do estudo dos determinantes de custos, o que justifica a análise de múltiplas fontes de coleta de dados.

Deve-se lembrar que a comparação entre empresas possibilita a obtenção de ordens de grandeza entre organizações comparáveis e, no caso deste setor, a comparabilidade está associada às linhas de produtos e ao porte da empresa. Entretanto, o foco aqui não foi comparativo e sim elucidativo, mostrando alguns passos que podem ser seguidos para referendar o tipo de análise proposto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A citação realizada no início do capítulo 3 sintetiza de alguma maneira os objetivos deste trabalho científico:

[...] o conhecimento é como uma grande teia, uma grande rede de significações. Os nós são os conceitos, as noções, as ideias, os significados; os fios que compõem os nós são as relações que estabelecemos entre algo, ou um significado que se constrói e o resto do mundo. (MACHADO *in* PIMENTA; ALMEIDA, 2009, p. 169).

A pesquisa utilizando a análise de informações públicas é como montar um quebra-cabeça, que compõe esta grande rede de significações abordada pelo autor. Ao realizar o mapeamento das empresas concorrentes e iniciar a montagem de um banco de dados, a costura dessa colcha de retalhos, por meio da análise conjunta das fontes, pode trazer à superfície conceitos, ideias ou significados que não estavam aparentes. Ademais, a complementação com outras ferramentas pode servir de reforço a este processo e auxiliar a concepção de diretrizes futuras.

A temática central do trabalho consistiu em responder à seguinte questão de pesquisa: Quais elementos que caracterizam os principais determinantes de custos podem ser identificados exclusivamente por meio da análise de informações públicas relativas às empresas produtoras do setor de eletroeletrônicos no Brasil? Tal questão foi respondida através do Quadro 37 na seção 5.4. Além disso, foi apresentada a sistematização do conhecimento existente sobre determinantes de custos, no capítulo 4; e sugerido o uso de informações públicas para análise de custos de concorrentes como alternativa à dificuldade de acesso à informação, expresso também no Quadro 37.

A análise aqui empreendida não é conclusiva, mas indica tendências, principalmente quando a coleção de dados é realizada visando o longo prazo, mostrando caminhos para a criação de estimativas, ou ainda, para que sejam complementadas com outros mecanismos e fontes de informação visando a análise de custos de concorrentes. Vale lembrar que a localização ou não de um elemento caracterizador de um determinante de custos nas fontes de coleta propostas não significa a possibilidade de estimá-lo ou conhecer todas as informações desejadas sobre ele. Essa identificação traz indícios sobre os determinantes, sem privilegiar o seu nível de detalhe, que pode ser grande ou não. Em outras palavras, em alguns casos, os fatores identificados necessitam de outros estudos para possibilitar a criação de estimativas ou da complementação com outros mecanismos para um conhecimento profundo sobre tal item.

Sobre a questão de pesquisa, vale ressaltar que se partiu do pressuposto de que as informações públicas fornecem subsídios, ainda que pequenos, à análise da estrutura de custos. Além disso, não foram objetos de estudo o nível de abertura, a relevância e a exatidão das informações a que se referem os elementos caracterizadores dos determinantes de custos nas fontes de coleta de dados analisadas. Todas essas questões poderiam servir de ponto de partida para trabalhos posteriores, bem como a ampliação do estudo a um maior número de empresas ou a especificação de um único produto para realizar a mesma análise. Ainda, a classificação proposta na seção 4.4 necessita de investigações empíricas para sua validação e consolidação.

Outra questão para futuras pesquisas é o cenário em que se encontram as empresas brasileiras em relação ao nível de *disclosure* das demonstrações financeiras obrigatórias. Essa perspectiva é relevante, pois se as informações fornecidas forem incipientes ou inexistentes, as análises de que dela advêm serão frágeis, dentre elas, a análise de custos de concorrentes. Esse fator também está intimamente ligado ao desenvolvimento do mercado de capitais no Brasil que pode reforçar o clamor por uma maior abertura de informações ao investidor.

Deve-se lembrar que os determinantes de custos foram inicialmente sugeridos na literatura e podem ser mais ou menos importantes para cada empresa, no entanto, a análise de informações públicas não tem a finalidade de afirmar que um determinante tem maior grau de importância do que outro. Isso ocorre porque há influência do nível de evidenciação requerido pela legislação, ou mesmo, da própria decisão da empresa em mostrar ou não um determinado item, entre outros fatores.

Ressalta-se a métrica utilizada, uma vez que a análise não se limita às empresas aqui mencionadas, mas o mesmo procedimento pode ser estendido a qualquer empresa ou setor, usando as características dos determinantes de custos propostas na seção 5.1 ou ampliando a relação. Tal procedimento é pioneiro e explicita uma iniciativa em contribuir com um campo de estudos de muita importância para as empresas, mas de pouca expressão na literatura, entre outros fatores, pela dificuldade de coleta de tais informações.

REFERÊNCIAS

ABELL, Derek F.; HAMMOND, John S. *Cost Dynamics: scale and experience effects in* MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

ABINEE, Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/>>. Acesso em: 11/05/2011.

ANDERSON, Shannon W. *Measuring the impact of product mix heterogeneity on Manufacturing Overhead Cost*. *The Accounting Review*. Vol. 70, n. 3, Jul. 1995.

ANJ, Associação Nacional de Jornais. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/jornais-no-brasil/maiores-jornais-do-brasil>>. Acesso em 09/06/2011.

ANSOFF, H. Igor. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.

BABAD, Yair M.; BALACHANDRAN, Bala V. *Cost Driver Optimization in Activity-Based Costing*. *The Accounting Review*. Vol. 68, n. 3, Jul 1993.

BALDUÍNO, João Herivelto. **Contabilidade estratégica**: estudo de caso de informações sobre competidores em uma empresa industrial. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BANKER, Rajiv D.; JOHNSTON, Holly H. *An empirical study of Cost Drivers in the U.S. Airline Industry*. *The Accounting Review*. Vol. 68, n. 3, Jul. 1993.

BANKER, Rajiv D.; POTTER, Gordon; SCHROEDER, Roger G. *An empirical analysis of manufacturing overhead cost drivers*. *Journal of Accounting and Economics*. Vol. 19, 1995.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2007.

BARNEY, Jay. *Firm resource and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*. V. 17, n. 1, 1991.

BARTZ, Daniel; STAUDT, Tarcisio; SOUZA, Marcos Antônio de. Gestão estratégica de custos: uso da engenharia reversa na análise dos custos de concorrentes. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. Vol. 2, n. 3, Set./Dez. 2005.

BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott. **A economia da estratégia**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

BJØRNENAK, Trond. *Understanding cost differences in the public sector - a cost drivers approach*. **Management Accounting Research**. Vol. 11, 2000.

BOSCOV, Camila Pereira.; ROCHA, Welington. **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.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL. Congresso. Senado. Lei n. 11.196, de 21/11/2005. **Coleção de Leis da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 2005.

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira**: Teoria e Prática. Tradução de Alexandre Loureiro Guimarães e José Nicolas Albuja Salazar. São Paulo: Atlas, 2001.

BRIMSON, James A. *Activity Accounting: an activity-based approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1991.

BROMWICH, Michael. *Managerial Accounting Definition and Scope-From A Managerial View*. **Management Accounting**. Vol. 66, n. 8, Sep 1988.

_____. *The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets*. **Accounting, Organization and Society**. Vol. 15, n. 1/2, 1990.

BROMWICH, Michael; BHIMANI, Al. *Management accounting: Pathways to Progress*. **Management Accounting**. Vol. 72, n. 5, May 1994.

BUZZELL, R. D.; WIERSEMA, F. D. *Modeling Changes in Market Share: A Cross-sectional Analysis*. **Strategic Management Journal**. Vol. 2, 1981 *apud* FISHER, Joseph.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Incentive Compensation Design, Strategic Business Unit Mission, and Competitive Strategy*. **Journal of Management Accounting Research**. Vol. 5, Fall 1993.

CASELLA, Bruna Maria Barbosa Xavier. **Análise de custos de concorrentes**: um estudo exploratório no setor de celulose e papel. São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

CLARKE, Peter J. *The old and the new in management accounting*. **Management Accounting**. Vol. 73, n. 6, Jun. 1995.

CLARKE, Peter J.; TAGOE, Noel. *Strategic Management Accounting - do we need it?* **Accountancy Ireland**. Vol. 34, n. 6, Dec. 2002.

COAD, Alan. *Smart work and hard work: explicating a learning orientation in strategic management accounting*. **Management Accounting Research**. Vol. 7, 1996.

COLLIER, Paul; GREGORY, Alan. *Strategic Management Accounting: A UK hotel sector case study*. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 7, n. 1, 1995.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. *Strategic cost management: expanding scope and boundaries*. **Cost Management**. Vol. 17, n. 1, Jan./Feb. 2003.

_____. *Cost Analysis outside the organization*. **Cost Management**. Vol. 18, n. 3, May/Jun. 2004.

COVIN, Jeffrey G. ; SLEVIN, Dennis P. ; SCHULTZ, Randall L. *Implementing strategic missions: effective strategic, structural and tactical choices*. **Journal of Management Studies**. Vol. 31, n. 4, Jul. 1994.

CUNHA, Adriana Marques da. **As novas cores da linha branca**: os efeitos da desnacionalização da indústria brasileira de eletrodomésticos nos anos 1990. Campinas, 2003. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas.

DATAR, Srikant M.; KEKRE, Sunder; MUKHOPADHYAY, Tridas; SRINIVASAN, Kannan. *Simultaneous Estimation of Cost Drivers*. **The Accounting Review**. Vol. 68, n. 3, Jul. 1993.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIEHL, Carlos Alberto; MIOTTO, Genossi Rauch; SOUZA, Marcos Antônio de. Análise da tecnologia das aeronaves como determinante de custos no setor de aviação comercial brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP**. Vol. 12, n. 35, Abr./Jun. 2010.

DIMNIK, Tony; KUDAR, Randy. *Don't Throw Out The Baby With The Bathwater!* **CMA**. Vol. 63, n. 6, Jul/Aug 1989.

DIXON, Rob; SMITH, D. R. *Strategic Management Accounting*. **International Journal of Management Science**. Vol. 21, n. 6, 1993.

EITMAN, David K.; STONEHILL, Arthur I.; MOFFETT, Michael H. **Administração financeira internacional**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ELETROS, Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos. Disponível em: <<http://www.eletros.org.br/site/index.php>>. Acesso em: 08/09/2010.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Abril, 2010.

FIFER, Robert M. *Cost Benchmarking Functions in the Value Chain*. **Planning Review**. Vol. 17, n. 3, May/Jun. 1989.

FINE, Charles H. **Mercados em evolução contínua**: conquistando vantagem competitiva em um mundo em constante mutação. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FISHER, Joseph.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Incentive Compensation Design, Strategic Business Unit Mission, and Competitive Strategy*. **Journal of Management Accounting Research**. Vol. 5, Fall 1993.

FOSTER, George; GUPTA, Mahendra. *Manufacturing Overhead Cost Driver Analysis*. **Journal of Accounting and Economics**. Vol. 12, 1990.

_____. *Marketing, cost management and management accounting*. **Journal of Management Accounting Research**. Sarasota: Vol. 6, Fall 1994.

FRIEDLAENDER, Ann F.; WINSTON, Clifford; WANG, Kung. *Costs, technology and productivity in the U.S. automobile industry*. **The Bell Journal of Economics**. Vol. 20, n. 1, 1988.

FULD, Leonard M.; BORSKA, Diane L. *What utilities should expect from competitive intelligence*. **Public Utilities Fortnightly**. Vol. 133, n. 5, Mar/1995.

GARVIN, David A. *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.

GHOSHAL, Sumantra; KIM, Seok Ki. *Building effective intelligence systems for competitive advantage*. **Sloan Management Review**. Vol. 28, n. 1, 1986.

GHOSHAL, Sumantra; WESTNEY, Eleanor D. *Organizing Competitor Analysis Systems*. **Strategic Management Journal**. Vol. 12, n. 1, Jan 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GORDON, Ian H. **De olho na concorrência**: como vencer batalhas por mercados e clientes. Traduzido por Marcelo Mendes. São Paulo: Futura, 2004.

GRUETTER-SETTELE, Augsburg. *Verhaltenswirkung von Informationen des externen Rechnungswesens*, 1999 *apud* HEINEN, Christoph; HOFFJAN, Andreas. *The strategic relevance of competitor cost assessment – An empirical study regarding competitor accounting*. **Jamar**. Vol. 3, n. 1, 2005.

GRUNDY, Tony. *Management accounting for strategic performance*. **Management Accounting**. Vol. 75, n. 11, Dec. 1997.

GUERRA, Almir Rogério; ROCHA, Welington; CORRAR, Luiz João. Análise do impacto das variações de receitas nos lucros das empresas com diferentes estruturas de custos. **Revista de Administração da USP. São Paulo**. Vol. 42, n. 2, Abr./Jun. 2007.

GUILDING, Chris. *Competitor-focused accounting: an exploratory note*. **Accounting, Organization and Society**. Vol. 24, 1999.

GUILDING, Chris; CRAVENS, Karen S.; TAYLES, Mike. *An international comparison of strategic management accounting practices*. **Management Accounting Research**. Vol. 11, 2000.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN. V. *Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation*. **Academy of Management Journal (pre-1986)**. Vol. 27, n. 1, Mar. 1984.

HEINEN, Christoph; HOFFJAN, Andreas. *The strategic relevance of competitor cost assessment – An empirical study regarding competitor accounting*. **Jamar**. Vol. 3, n. 1, 2005.

HERGERT, Michael; MORRIS, Deigan. *Accounting data for value chain analysis*. **Strategic Management Journal**. Vol. 10, n. 2, Mar/Apr 1989.

HESFORD, James Wesley. *Determinants of the use of competitors' accounting information by competitive intelligence professionals*. Califórnia, 1998. Tese (Doutorado em Administração de Negócios) - Faculty of the Graduate School, University of Southern California.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. E. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: WestPublishing, 1978 *apud* FISHER, Joseph.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Incentive Compensation Design, Strategic Business Unit Mission, and Competitive Strategy*. **Journal of Management Accounting Research**. Vol. 5, Fall 1993.

HOFFJAN, Andreas; WÖMPENER, Andreas. *Comparative analysis of Strategic Management Accounting in German- and English-language general management accounting textbooks*. **Schmalenbach Business Review: ZFBF**. Dusseldorf: Vol. 58, Jul. 2006.

IMA, *Institute of Management Accountants*. **Management Accounting Glossary**. Montvale: IMA, 1990.

_____. *Developing comprehensive competitive intelligence*. In: *Statements on Management Accounting*. Montvale: IMA, 1996.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Arioaldo dos. **Manual de Contabilidade Societária**. São Paulo: Atlas, 2010.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. *Relevance Lost: The rise and fall of Management Accounting*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1987.

JONES, Lou. *Competitor Cost Analysis at Caterpillar*. **Management Accounting**. Vol. 70, n. 4, Oct. 1988.

KAWADA, Makoto; JOHNSON, Daniel F. *Strategic Management Accounting - Why and How*. **Management Accounting**. Vol. 75, n. 2, Aug. 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LANGFIELD-SMITH, Kim. *Strategic Management Accounting: how far have we come in 25 years?* **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. Vol. 21, n. 2, 2008.

LEE, Paula Munier. *Keeping you ear to the ground: how competitive intelligence can help you beat the competition*. **Small Business Reports**. Vol. 15, n. 5, May 1990.

LORD, Beverley R. *Strategic management accounting: the emperor's new clothes?* **Management Accounting Research**. Vol. 7, 1996.

MACARTHUR, John B.; STRANAHAN, Harriet A. *Cost Driver Analysis in Hospitals: A Simultaneous Equations Approach*. **Journal of Management Accounting Research**. Vol. 10, 1998.

MACHADO, Nílson José. **Imagens do conhecimento e ação docente no ensino superior** in PIMENTA, Selma Garrido; ALMEIDA, Maria Isabel de. **Pedagogia Universitária**. São Paulo: Edusp, 2009.

MANSFIELD, Edwin; YORE, Gary. **Microeconomia: teoria e aplicações**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia de investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MASCARENHAS, Henrique Ribeiro. **O setor de eletrodomésticos de linha branca: um diagnóstico e a relação varejo-indústria**. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial) - Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

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

MILANI FILHO, Marco Antonio Figueiredo; ROCHA, Welington; CORRAR, Luiz João. **Informações sobre concorrentes: um estudo exploratório**. 7º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. São Paulo, 2007.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D.; COLEMAN Jr., Henry J. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. **The Academy of Management Review**. Vol. 3, n. 3, Jul. 1978.

MILLER, Jeffrey G.; VOLLMANN, Thomas E. *The hidden factory*. **Harvard Business Review**. Sep./Oct. 1985.

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

MOON, Philip; BATES, Ken. *Core analysis in strategic performance appraisal. Management Accounting Research*. Vol. 4, 1993.

PARANHOS FILHO, Moacyr. **Gestão da Produção Industrial**. Curitiba: Ibpx, 2007.

PARTRIDGE, Mike J.; PERREN, Lew J. *Cost Analysis of the value chain: Another role for strategic management accounting. Management Accounting*. Vol. 72, n. 4, Jul/Aug 1994.

PEARSON, Timothy. A. *Strategic management accounting in practice. CMA*. Vol. 70, n. 10, Dec. 1996/Jan. 1997.

PIERCY, Nigel; MORGAN, Neil. *Strategic Planning and The Management Accountant. Management Accounting*. Vol. 67, n.10, Nov. 1989.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 6. ed. Tradução de Eleutério Prado e Thelma Guimarães. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

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

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICKWOOD, Collin P.; COATES, Jeff B.; STACEY, Ray J. *Stapylon: Strategic Management accounting to gain competitive advantage. Management Accounting Research*. Vol. 1, 1990.

RILEY, D. *Competitive Cost Based Investment Strategies for Industrial Companies*. In: **Manufacturing Issues**. Nova York: Booz, Allen and Hamilton, 1987 *apud* SHANK, John. K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para crescer em mercados crescentemente competitivos**. Tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ROCHA, Welington. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Contabilidade e Atuária) – Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ROCHA, Welington; CARNEIRO, Célia Maria Braga; ARAÚJO, Osório Cavalcante. **Análise de custos de concorrentes**: proposta de um modelo de relatório para análise de posicionamento estratégico. VII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. Recife: UFPE, 2000.

ROSLENDER, Robin; HART, Susan; GHOSH, Joydip. *Strategic management accounting: Refocusing the agenda*. **Management Accounting**. Vol. 76, n. 11, Dec. 1998.

ROSLENDER, Robin; HART, Susan J. *In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives*. **Management Accounting Research**. Vol. 14, 2003.

SAMSUNG. Disponível em: <<http://www.samsung.com/br/>>. Acesso em: 04/09/2010.

SANTOS, Rodrigo Pinto dos. **Análise de Custos de Concorrentes**: Um estudo exploratório entre teoria e prática. São Paulo, 2010. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Atuária) – Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SCARLETT, Robert. *Value-based Management: topical issues*. 2. ed. London: CIMA, 2001.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Traduzido por Dante Moreira Leite. São Paulo: Herder, 1965.

SHANK, John K. *Strategic Cost Management: new wine, or just new bottles?* **Journal of Management Accounting Research**. Vol. 1, Fall 1989.

_____. *Analysing technology investments - from NPV to Strategic Cost Management (SCM)*. **Management Accounting Research**. Vol. 7, 1996.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Making strategy explicit in cost analysis: a case study*. **Sloan Management Review**. Vol. 29, n. 3, 1988.

_____. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para crescer em mercados crescentemente competitivos. Tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SMITH, Malcolm. *Strategic Management Accounting*. **Management Accounting**. Vol. 78, n. 1, Jan. 2000.

SMITH, Richard; LAMBELL, Jill. *Accounting for the environment: the role of strategic management accounting*. **Management Accounting**. Vol. 75, n. 2, Feb 1997.

SOUZA, Bruno C.; ROCHA, Welington. **Gestão de Custos Interorganizacionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

SUBRAMANIAN, Ram; ISHAK, Samir T. *Competitor analysis practices of US companies: An empirical investigation*. **Management International Review**. Vol. 38, n. 1, *First Quarter* 1998.

TOMKINS, C.; CARR, C. *Strategic investment decisions: the importance of SCM - A comparative analysis of 51 case studies in U.K., U.S. and German companies*. **Management Accounting Research**. Vol. 7, n. 2, 1996.

TRICKER, R. I. *The Management Accountant As Strategist*. **Management Accounting**. Vol. 67, n. 11, Dec. 1989.

WARD, Keith ; HEWSON, Wendy; SRIKANTHAN, Sri. *Accounting for Competition*. **Management Accounting**. Vol. 70, n. 2, Feb. 1992.

WARD, Keith. *Accounting for a 'sustainable competitive advantage'*. **Management Accounting**. Vol. 71, n. 9, Oct. 1993.

WHIRLPOOL. Disponível em: <<http://www.whirlpool.com.br/site/>>. Acesso em: 04/09/2010.

WILSON, Richard. *Strategic Cost Analysis*. **Management Accounting**. Vol. 68, n. 9, Oct. 1990.

_____. *Competitor Analysis*. **Management Accounting**. Vol. 72, n. 4, Apr. 1994.

WRUBEL, Franciele. **Informações sobre gestão estratégica de custos divulgadas por companhias abertas brasileiras**. São Leopoldo, 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Unidade acadêmica de pesquisa e pós-graduação, Universidade do Vale do Rio Sinos - UNISINOS.

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

APÊNDICE 1 – CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE FONTE DE INFORMAÇÃO

Fonte sugerida	Gordon (2004)	Lee (1990)	Balduino (2003)	Porter (2004)	Dixon e Smith (1993)	Wilson (1994)	Uso?	Exemplo de fonte pública	Justificativa para não utilização
1. Agências de crédito		X					Não		Acesso Restrito
2. Agências de publicidade	X	X			X		Não		Só uso de informações públicas
3. Análise física dos produtos competidores (engenharia reversa)		X	X		X	X	Não		Não se aplica pela grande amplitude de produtos
4. Análise industrial comparativa			X	X			Sim	Relatórios Financeiros	
5. Análises de seguros		X			X		Não		Acesso Restrito
6. Anúncios de recrutamento de funcionários	X						Não		Dispersão
7. Arquivos de organizações das quais a empresa concorrente participa (ex. associações)	X	X	X	X			Não		Acesso Restrito
8. Arquivos enviados como prestação de contas ao governo	X	X		X	X		Sim	Relatórios Financeiros	
9. Bases de dados eletrônicas		X					Sim	Bases de dados	
10. Bibliotecas		X					Sim	Referencial teórico	
11. Clientes		X	X		X		Não		Só uso de informações públicas
12. Compras		X					Não		Só uso de informações públicas
13. Consultores e especialistas da indústria			X				Não		Só uso de informações públicas
14. Disputas com entidades normativas	X						Sim	Notas Explicativas	
15. Disputas judiciais	X						Sim	Notas Explicativas	
16. Distribuição		X					Não		Só uso de informações públicas

APÊNDICE 1 - CONTINUAÇÃO

Fonte sugerida	Gordon (2004)	Lee (1990)	Balduino (2003)	Porter (2004)	Dixon e Smith (1993)	Wilson (1994)	Uso?	Exemplo de fonte pública	Justificativa para não utilização
17. Empregados da própria empresa			X			X	Não		Só uso de informações públicas
18. Estatísticas governamentais			X	X		X	Não		Não selecionada na amostra
19. Ex-empregados de concorrentes			X		X		Não		Só uso de informações públicas
20. Feiras profissionais		X			X	X	Não		Não encontrado
21. Força de vendas		X			X		Não		Só uso de informações públicas
22. Fornecedores comuns			X		X		Não		Só uso de informações públicas
23. Informativos internos	X						Não		Só uso de informações públicas
24. Literatura promocional	X				X		Não		Dispersão
25. Mercado financeiro, bancário, <i>commodities</i> etc.			X				Sim	Formulário de Referência	
26. Mídia impressa em geral (jornais, revistas etc.)	X		X	X	X		Sim	Imprensa oficial eletrônica	
27. Notícias da imprensa sobre competidores			X				Sim	Imprensa oficial eletrônica	
28. Pedidos de registro de patente	X						Sim	Notas Explicativas	
29. Periódicos gerenciais					X		Sim	Bases de dados	
30. Pesquisa e desenvolvimento		X					Sim	Relatórios Financeiros	
31. Pesquisadores e profissionais envolvidos com inteligência competitiva					X		Não		Só uso de informações públicas
32. Publicações da indústria					X		Sim	Bases de dados	
33. Registros antitrustes				X			Não		Acesso Restrito

APÊNDICE 1 - CONTINUAÇÃO

Fonte sugerida	Gordon (2004)	Lee (1990)	Balduino (2003)	Porter (2004)	Dixon e Smith (1993)	Wilson (1994)	Uso?	Exemplo de fonte pública	Justificativa para não utilização
34. Registros de tributos locais				X			Sim	Notas Explicativas	
35. Relações governamentais e legais		X					Sim	Notas Explicativas	
36. Relatórios Anuais	X	X	X	X	X		Sim	Relatório Anual	

APÊNDICE 2 – CARTA DE APRESENTAÇÃO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

Prezados(as) Senhores(as),

Sua empresa foi identificada como viável para execução de uma pesquisa que tem por objetivo estudar a Análise de Custos de Concorrentes usando informações públicas. Agradecemos sua colaboração no atendimento à pesquisadora e no preenchimento do questionário. Sua participação consiste em validar ou não as considerações feitas no formulário de respostas, conforme a realidade observada na empresa.

A pesquisa será útil às empresas, pois produzirá um corpo de informações que poderão auxiliar no processo de análise de concorrentes, e que hoje, muitas vezes, são desconhecidas ou não utilizadas. Também será útil ao meio acadêmico, para compreender melhor o que se passa nas organizações e tentar aproximar de alguma forma esses universos, desenvolvendo sistemas, metodologias e relatórios que possam ser aplicados nas companhias.

Saliento que os nomes dos participantes e empresas são mantidos em sigilo, porém esta identificação é solicitada no questionário para fins de controle de respondentes e eventual esclarecimento de alguma dúvida no seu preenchimento.

Fico também à inteira disposição para o esclarecimento de quaisquer dúvidas que surgirem quanto ao preenchimento, por telefone, email ou pessoalmente.

Desde já, agradeço a sua participação e me comprometo a enviar um *release* com os resultados quando a pesquisa estiver concluída, caso seja do seu interesse.

Atenciosamente,

Simone Alves da Costa
Mestranda Pesquisadora

Prof. Dr. Welington Rocha
Orientador

APÊNDICE 3 – FORMULÁRIO INICIAL PARA ENTREVISTA

Nome:

Idade:

Email:

Cargo:

- (1) Sua empresa costuma coletar e analisar informações sobre custos de concorrentes? Com que frequência?
- (2) Quais fontes de informação públicas vocês costumam consultar para fins de análise de concorrentes?
- (3) Nas análises de custos de concorrentes realizadas, assinale quais das informações abaixo costumam ser coletadas e analisadas.
- (4) Quais informações você considera úteis em um processo de análise de custos dos concorrentes?

(A lista a seguir vale para as questões 3 e 4)

- Adequação às normas de segurança do trabalho	- Custos para agregação de níveis ao produto/serviço
- Benefícios obtidos durante a aquisição de matérias primas	- Custos relacionados à qualidade
- Capacidade de inovação	- Decisões de propriedade, arrendamento e aluguel de máquinas e equipamentos
- Características do projeto do produto ou serviço; Procedimentos em relação à qualidade, embalagens, entrega ou processamento de pedidos.	- Decisões de terceirização de atividades, principalmente relacionadas ao processo de produção
- Características dos produtos que influenciam as escolhas dos clientes	- Decisões sobre produzir peças e componentes interna ou externamente
- Causas de melhorias no processo de produção	- Detalhamento dos processos
- Condições dadas aos funcionários para realização do trabalho	- Dificuldades de contratação de mão de obra especializada em função da localização
- Critérios de avaliação de desempenho utilizados pela empresa	- Disposição do cliente em pagar por determinado produto/serviço
- Cultura da empresa	- Efeitos causados pela experiência de um funcionário ou em determinado processo
- Custo do capital de giro da empresa (taxas de juros de empréstimos, financiamentos etc.)	- Especialização requerida da mão de obra para ser apta à contratação
- Custo do espaço para armazenamento (próprio ou aluguel)	- Estilos de liderança ou filosofia gerencial dos principais gestores
- Custos com infra-estrutura	- Estrutura de custos
- Custos de mudança de marca ou de produto para os clientes	- Existência de novas tecnologias em relação às inicialmente utilizadas pela empresa
- Custos de transação nas negociações com fornecedores	- Existência de planejamento estratégico e operacional
- Custos diversos relacionados ao produto e ao processo	- Existência de programas de gestão da qualidade
- Custos do estabelecimento e manutenção de marcas, patentes etc.	- Existência de programas de gestão por competências
- Custos gerais relacionados à aquisição, conservação e manutenção de máquinas e equipamentos	- Existência de programas de melhoria contínua
- Custos logísticos em função da localização	- Existência de programas motivacionais

- Existência de subprodutos gerados durante o processo de produção
- Existência de um processo para identificação de oportunidades no longo prazo
- Facilidade na abertura, instalação, utilização, conserto e descarte de um produto por parte do cliente
- Facilidade na fabricação e entrega do produto
- Grau de autonomia dos gestores
- Grau de rigor no cumprimento de orçamento
- Incentivos financeiros recebidos em função de sua atuação
- Índice de acidentes de trabalho
- Índícios sobre o tamanho da empresa (porte)
- Informações gerais sobre fornecedores
- Informações sobre a capacidade de produção
- Informações sobre instalações e matérias-primas utilizadas para mais de um produto
- Informações sobre os canais de distribuição (tipos, investimentos, relacionamento etc.)
- Instalações
- Investimentos em capacidade de produção
- Investimentos em força de vendas
- Investimentos realizados em treinamento
- Linha de produtos da empresa
- Máquinas, equipamentos e ferramentas utilizados na produção (descrição, idade etc.)
- Necessidades do mercado consumidor adjacente à empresa
- Nível de concentração e organização dos fornecedores
- Nível de concentração ou dispersão dos clientes
- Nível de detalhe dos controles
- Nível de diferenciação dos produtos
- Nível de lucratividade
- Nível de ociosidade
- Nível de satisfação com o trabalho dos funcionários
- Normas específicas para acondicionamento dos produtos
- Normas específicas para veiculação de produtos
- Normas locais (em função da localização)
- Obrigações tributárias
- Participação de mercado
- Participação de mercado
- Política de relacionamento com fornecedores
- Políticas de empréstimos e financiamentos
- Posicionamento geográfico em relação aos clientes
- Posicionamento geográfico em relação aos fornecedores
- Processos compartilhados dentro da mesma unidade empresarial
- Processos compartilhados entre unidades empresariais distintas da mesma empresa
- Programas de melhoria contínua
- Proporção de recursos próprios e de terceiros
- Quantidade de atividades terceirizadas no processo de produção
- Quantidade de fornecedores
- Quantidade de fornecedores
- Quantidade de linhas de produtos e serviços
- Regulamentação governamental
- Relacionamento com clientes
- Relacionamento com fornecedores
- Relacionamento com sindicatos
- Rentabilidade por linha de produtos
- Representatividade do produto nos custos do cliente
- Rotatividade da mão de obra
- Sensibilidade dos clientes a preço
- Supervisão, planejamento e outras atividades de suporte ao processo de produção
- Tempo de atuação da empresa em um determinado produto ou mercado
- Tempo de atuação da empresa no mercado ou em determinado produto
- Tempo de manuseio dos produtos durante a permanência na planta da empresa
- Tempo médio de permanência dos funcionários
- Valor contábil de máquinas e equipamentos
- Variação dos níveis salariais entre regiões
- Velocidade de crescimento da empresa
- Volume de produção
- Volume, peso e características dos produtos

(5) Existe alguma outra informação que costuma ser analisada e não foi aqui citada? Qual?