UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

ESTUDO DE CASO DE INFORMAÇÕES SOBRE COMPETIDORES EM UMA EMPRESA INDUSTRIAL

JOÃO HERIVELTO BALDUINO

ORIENTADOR:
PROF. DR. EDSON LUIZ RICCIO

São Paulo
2003

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

ESTUDO DE CASO DE INFORMAÇÕES SOBRE COMPETIDORES EM UMA EMPRESA INDUSTRIAL

JOÃO HERIVELTO BALDUINO

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como parte dos requerimentos para obtenção do título de mestre em Controladoria e Contabilidade junto ao Departamento de Contabilidade e Atuária.

Orientador: Prof. Dr. Edson Luiz Riccio

São Paulo
2003

FICHA CATALOGRÁFICA

Balduino, João Herivelto
Contabilidade estratégica : estudo de caso de informações sobre competidores em uma empresa industrial / João Herivelto Balduino. -- São Paulo : FEA/USP, 2003.
188 p.

Dissertação - Mestrado
Bibliografia

1. Contabilidade 2. Contabilidade estratégica 3. Sistemas de informações contábeis 4. Indústria metalúrgica I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

CDD – 657

À minha esposa Margareth e às minhas filhas Gisele, Ana Carolina e Camila.

É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfos e glórias, mesmo expondo-se à derrota, do que formar fila com os pobres de espírito que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem nessa penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota.

(Theodore Roosevelt)

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todos que, de uma forma ou de outra, tornaram possível a realização deste trabalho, e especialmente àqueles que contribuíram com suas participações efetivas, sem as quais jamais teríamos logrado o êxito da chegada.

Ao Professor Doutor Edson Luiz Riccio, por me orientar na condução dos estudos e por me privilegiar com seus conhecimentos e experiências.

Ao Professor Doutor Marcos R. S. Peters e à Professora Doutora Rosana C. C. Grillo Gonçalves, por suas contribuições ao trabalho quando do exame de qualificação.

Ao Professor José Carlos Terres, coordenador do curso de ciências contábeis da Universidade do Vale do Itajaí - Univali, pelo apoio e incentivo nas horas em que se fizeram necessários.

Aos professores do Departamento de Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, em especial àqueles que nos privilegiaram com seus conhecimentos durante os períodos de aulas.

Aos colegas de mestrado, com os quais tive o prazer de conviver e aprender, em especial àqueles parceiros de trabalho e de viagem, por suas contribuições e incentivo.

À Universidade do Vale do Itajaí - Univali, pela oportunidade proporcionada e pelo apoio profissional e financeiro, sem os quais não haveria condições de aqui chegar.

Ao CFC/CRC-SC pela oportunidade oferecida e pelo apoio financeiro, que contribuíram para a realização deste trabalho.

À direção da empresa Metalúrgica Siemsen Ltda., na pessoa dos senhores Eloy Marcilio de Sousa e Eloy Marcilio de Sousa Junior, pela oportunidade de realização deste estudo.

Aos meus familiares, em especial à minha esposa Margareth, pela compreensão em relação aos momentos de ausência, motivados pelo trabalho.

Aos meus pais Osvaldo Balduíno (*in memoriam*) e Daura Fagundes Balduíno, e a Deus, a quem devo a oportunidade de vida e educação.

RESUMO

Este trabalho de pesquisa buscou identificar e catalogar as fontes de informações estratégicas competitivas relacionadas aos concorrentes, existentes dentro da empresa Metalúrgica Siemsen Ltda. As fontes de informações foram definidas com base no modelo de Ward (1992), adaptado por Riccio (2002), alinhado com a realidade da empresa. A contabilidade estratégica é conceituada como um ferramental informativo de mensuração com aplicabilidade à gestão estratégica e sua utilização reveste-se de importância para os usuários, pois contribui para ações decisórias ágeis e seguras, facilitando o alcance dos objetivos desejados pelas organizações. O presente trabalho baseia-se num estudo de caso único em uma empresa industrial e, assim, apresenta peculiaridades específicas, além de ter sido um dos primeiros trabalhos do gênero no meio acadêmico nacional. O trabalho permitiu o entendimento da estrutura conceitual que conduz à formação de um banco de dados específico de informações estratégicas dos competidores, proporcionando condições, aos interessados, de implementar e manter uma contabilidade estratégica e também constituindo-se em bases adicionais para novos estudos afins.

ABSTRACT

This research sought to identify and catalogize the existing strategic competitive information sources in relation to competitors in the company Metalúrgica Siemsen Ltda. The information sources were defined on the basis of Ward's model (1992), adapted by Riccio (2002), lined up with the company reality. Strategic accounting is conceptualized as an informative measurement tool that can be applied to strategic management. Its use is important for the users to the extent that it contributes to agile and safe decision-making, facilitating the achievement of objectives desired by the organizations. This research is based on a unique case study in an industrial company and, therefore, presents specific peculiarities, besides being one of the first studies of this kind in the national academic sphere. This study allowed for the understanding of the conceptual structure that leads to the formation of a specific strategic information database about the competitors, providing the interested parties with the conditions for implementing and maintaining strategic accounting and constituting additional bases for new, related studies.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E METODOLOGIA DA PESQUISA 1

1.1 INTRODUÇÃO – CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA 1
1.2 RAZÕES E JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO 2
1.3 TEMA DA PESQUISA 3
1.4 PROBLEMA DE PESQUISA 5
1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA 6
1.5.1 Objetivo geral 6
1.5.2 Objetivos específicos 7
1.6 DELIMITAÇÃO DO ÂMBITO DA PESQUISA 7
1.7 MÉTODO DA PESQUISA 8
1.7.1 Delineamento da pesquisa 8
1.7.2 Coleta de Dados 10
1.7.3 Análise e Interpretação dos Dados – Estudo de Caso 12
1.7.4 Limitações da pesquisa 13
1.8 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO 14

2 CONTEXTUALIZAÇÃO – A EMPRESA E O MERCADO DE MÁQUINAS PARA PROCESSAMENTO DE ALIMENTOS 16

2.1 A EMPRESA 16
2.2 O MERCADO DE MÁQUINAS PARA PROCESSAMENTO DE ALIMENTOS 18
2.2.1 As Condições de Mercado 18
2.2.2 A Empresa e o Mercado 20

3 REFERENCIAL TEÓRICO E MODELO CONCEITUAL 21

3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL 21
3.2 ESTRATÉGIA 25
3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA 32
3.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA 35
3.5 CONTABILIDADE ESTRATÉGICA 38
3.6 MODELO CONCEITUAL 44

3.7 FONTES DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS EM RELAÇÃO AOS COMPETIDORES 50
3.7.1 Análise física dos produtos dos competidores 50
3.7.2 Clientes Comuns 52
3.7.3 Mercado financeiro e bancário 54
3.7.4 Ex-empregados de competidores 55
3.7.5 Os próprios empregados 57
3.7.6 Notícias da imprensa sobre competidores 59
3.7.7 Reportagens na mídia industrial, comercial e financeira 60
3.7.8 Relatórios financeiros publicados 61
3.7.9 Análise industrial comparativa 62
3.7.10 Observações físicas 63
3.7.11 Estatísticas governamentais 64
3.7.12 Fornecedores comuns 65
3.7.13 Consultores especialistas da indústria 67
3.7.14 Associações comerciais 68
3.7.15 Outros membros de grupos competidores 69
3.7.16 Mercados de commodities 70

4 O CASO ESTUDADO 72

4.1 METODOLOGIA DE OBTENÇÃO DOS DADOS 72
4.2 ROTEIRO UTILIZADO NA ENTREVISTA 73
4.3 PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS 79
4.4 PROTOCOLO DA PESQUISA 81
4.5 METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS DADOS 84
4.6 RESULTADOS OBTIDOS 85
4.6.1 Resultados obtidos com a entrevista piloto 85
4.6.2 Resultados obtidos com a entrevista II 95
4.6.3 Resultados obtidos com a entrevista III 102
4.6.4 Resultados obtidos com a entrevista IV 108
4.6.5 Resultados obtidos com a entrevista V 115
4.6.6 Resultados obtidos com a entrevista VI 122
4.6.7 Resultado global da empresa 128

CONCLUSÃO **136**

BIBLIOGRAFIA **143**

GLOSSÁRIO **153**

ANEXO A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS **155**

ANEXO B – LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA **187**

ANEXO C – ORGANOGRAMA DA EMPRESA **189**

ANEXO D – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA **190**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceitual das Fontes de Informações sobre competidores 5
Figura 2 – Metodologia de estudo de caso 8
Figura 3 – Assuntos estratégicos e contabilidade estratégica 43
Figura 4 – Análise estrutural da Indústria 74
Figura 5 - Fonte de informações sobre competidores..... 80
Figura 6 - Carta de autorização para realização da pesquisa..... 82
Figura 7 – Utilização das fontes de informações estratégicas 142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Disposição das fontes de informações – resumo da entrevista I 94
Quadro 2 - Resumo dos resultados do bloco A - entrevista II..... 95
Quadro 3 - Resumo dos resultados do bloco B - entrevista II..... 97
Quadro 4 - Resumo dos resultados do bloco C - entrevista II 98
Quadro 5 - Resumo dos resultados do bloco D - entrevista II 99
Quadro 6 - Resumo dos resultados do bloco E - entrevista II..... 99
Quadro 7 - Resumo dos resultados do bloco F - entrevista II.....101
Quadro 8 - Disposição das fontes de informações – resumo da entrevista II 102
Quadro 9 - Resumo dos resultados do bloco A - entrevista III.....103
Quadro 10 - Resumo dos resultados do bloco B - entrevista III.....104
Quadro 11 - Resumo dos resultados do bloco C - entrevista III.....105
Quadro 12 - Resumo dos resultados do bloco D - entrevista III.....105
Quadro 13 - Resumo dos resultados do bloco E - entrevista III.....106
Quadro 14 - Resumo dos resultados do bloco F - entrevista III.....107
Quadro 15 - Disposição das fontes de informações – resumo da entrevista III 108
Quadro 16 - Resumo dos resultados do bloco A - entrevista IV 109
Quadro 17 - Resumo dos resultados do bloco B - entrevista IV 111
Quadro 18 - Resumo dos resultados do bloco C - entrevista IV.....111
Quadro 19 - Resumo dos resultados do bloco D - entrevista IV.....112
Quadro 20 - Resumo dos resultados do bloco E - entrevista IV 112
Quadro 21 - Resumo dos resultados do bloco F - entrevista IV 114
Quadro 22 - Disposição das fontes de informações – resumo da entrevista IV.....115
Quadro 23 - Resumo dos resultados do bloco A - entrevista V 116
Quadro 24 - Resumo dos resultados do bloco B - entrevista V 117
Quadro 25 - Resumo dos resultados do bloco C - entrevista V.....118

Quadro 26 - Resumo dos resultados do bloco D - entrevista V 119
Quadro 27 - Resumo dos resultados do bloco E - entrevista V 119
Quadro 28 - Resumo dos resultados do bloco F - entrevista V 121
Quadro 29 - Disposição das fontes de informações – resumo da entrevista V 122
Quadro 30 - Resumo dos resultados do bloco A - entrevista VI 123
Quadro 31 - Resumo dos resultados do bloco B - entrevista VI 124
Quadro 32 - Resumo dos resultados do bloco C - entrevista VI 125
Quadro 33 - Resumo dos resultados do bloco D - entrevista VI 125
Quadro 34 - Resumo dos resultados do bloco E - entrevista VI 126
Quadro 35 - Resumo dos resultados do bloco F - entrevista VI 127
Quadro 36 - Disposição das fontes de informações – resumo da entrevista VI 128
Quadro 37 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados 129
Quadro 38 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados 129
Quadro 39 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados 130
Quadro 40 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados 130
Quadro 41 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados 131
Quadro 42 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados 131
Quadro 43 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados 132
Quadro 44 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados 132
Quadro 45 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados 133

Quadro 46 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados.....133
Quadro 47 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados.....134
Quadro 48 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados.....134
Quadro 49 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados.....135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fontes de informações totalmente utilizadas 137
Tabela 2 - Fontes de informações parcialmente utilizadas 138
Tabela 3 - Fontes de informações não utilizadas..... 139

1 INTRODUÇÃO E METODOLOGIA DA PESQUISA

1.1 Introdução – Caracterização do Problema

As decisões empresariais sempre que respaldadas por informações ágeis e confiáveis revestem-se de um aceitável grau de segurança e objetividade, possibilitando o efeito decisório desejado.

O mercado competitivo tem exigido das empresas soluções rápidas e eficazes para que sejam ofertados os melhores produtos e serviços, com os menores preços.

Conhecer e racionalizar custos é necessário para que as empresas possam se manter no mercado. O diferencial que se busca incessantemente é algo capaz de proporcionar às empresas um grau de competitividade suficiente, não só para proporcionar uma participação efetiva nos mercados globais, mas também criar as condições para que os investidores possam remunerar o capital investido, tornando-as atrativas.

A expressão Contabilidade Estratégica é ainda nova entre nós. A primeira menção ao assunto, em textos acadêmicos nacionais, é feita por Riccio (1989:92) quando diz que:

> ...pudemos constatar que o Sistema de Informação Contábil de fato abrange não somente a Contabilidade Financeira (nível operacional), mas também a Contabilidade Gerencial (nível tático) e já contém os elementos essenciais do que poderíamos denominar de “Contabilidade Estratégica”.

A Contabilidade Estratégica é um instrumental de mensuração dotado de condições capazes de proporcionar às empresas um diferencial

representativo em suas ações decisórias, pois se trata de um novo ferramental que registra e processa informações adicionais, para respaldar decisões estratégicas competitivas e, assim, alavancar os negócios e gerar os resultados.

Na literatura internacional, Ward (1992:86) relata as características atribuídas à contabilidade estratégica, às áreas de interesse e sua aplicabilidade:

> Um das características distintivas principais da contabilidade estratégica é o grau para o qual o assunto concentra em prover informação financeira comparativa sobre outros negócios. A área principal de interesse é obviamente informação sobre competidores, mas deverá também considerar os outros elementos da cadeia de valor, isto é, os fornecedores e os clientes mais próximos, para um melhor entendimento possível sobre eles como alternativa competitiva, podendo ser de grande ajuda a um negócio, quando da seleção da sua própria estratégia.

Nesse sentido, este trabalho propõe a identificação das fontes de informações estratégicas competitivas, conforme modelo conceitual proposto na figura 1 da página 4, disponíveis no âmbito da empresa Metalúrgica Siemsen Ltda., que se destinará à implementação e funcionalidade da contabilidade estratégica na empresa, dotando seus gestores de um novo ferramental de informação para gestão e proporcionando condições para a competitividade.

Objetiva-se o estudo da contabilidade estratégica, pois se entende que esse referencial teórico contribui para a compreensão do tema e para a qualificação das informações necessárias, criando as condições para a validação de um modelo informativo para gestão calcado na informação dos competidores.

1.2 Razões e Justificativas do Estudo

As informações estratégicas dos competidores têm se constituído em

fontes de dados para as decisões capazes de proporcionar aos gestores qualidade, rapidez e eficiência em suas ações decisórias.

As informações estratégicas competitivas, com suas origens nos concorrentes ou competidores e estruturadas com base no modelo conceitual especificado, representam, para as empresas, um diferencial básico para suas ações estratégicas de competitividade. Sistematizar essas informações, num mesmo banco de dados, significa dispor de recursos informativos adicionais.

Uma decisão estratégica instrumentalizada pelo conhecimento das ações do concorrente permite visualizar o futuro, o que possibilita uma ação direcionada ao foco da questão.

Um banco de dados sistematizado contendo as informações dos competidores, conforme modelo conceitual disposto, deverá compor a Contabilidade Estratégica. Conhecer as fontes que fornecem os dados estratégicos e identificar sua disponibilidade dentro da empresa Metalúrgica Siemsen Ltda., constitui-se no objetivo maior deste trabalho.

Dessa forma, partindo-se de um estudo bibliográfico prévio de contabilidade estratégica e do modelo adotado de informação estratégica sobre o competidor, pretende-se a realização de teste empírico que estabeleça a validação do modelo para integrar a contabilidade estratégica.

1.3 Tema da Pesquisa

O tema a ser estudado é a contabilidade estratégica. Um estudo de caso exploratório que pretende identificar as fontes de informações sobre os competidores, já disponíveis no âmbito da empresa Metalúrgica Siemsen Ltda., com o objetivo de se estabelecer um banco de dados sobre competidores, que será parte integrante de uma contabilidade estratégica.

Para a condução dos estudos bibliográficos e também da pesquisa empírica, optou-se pelo modelo instituído por Ward (1992) e adaptado por Riccio (2002), disposto a seguir. Esse modelo conduz à formação de um banco de dados, onde estarão dispostas as informações estratégicas relevantes sobre os competidores.

Pretende-se a realização de teste empírico que objetivará a validação do modelo e sua institucionalização como referência informativa para integrar a contabilidade estratégica.

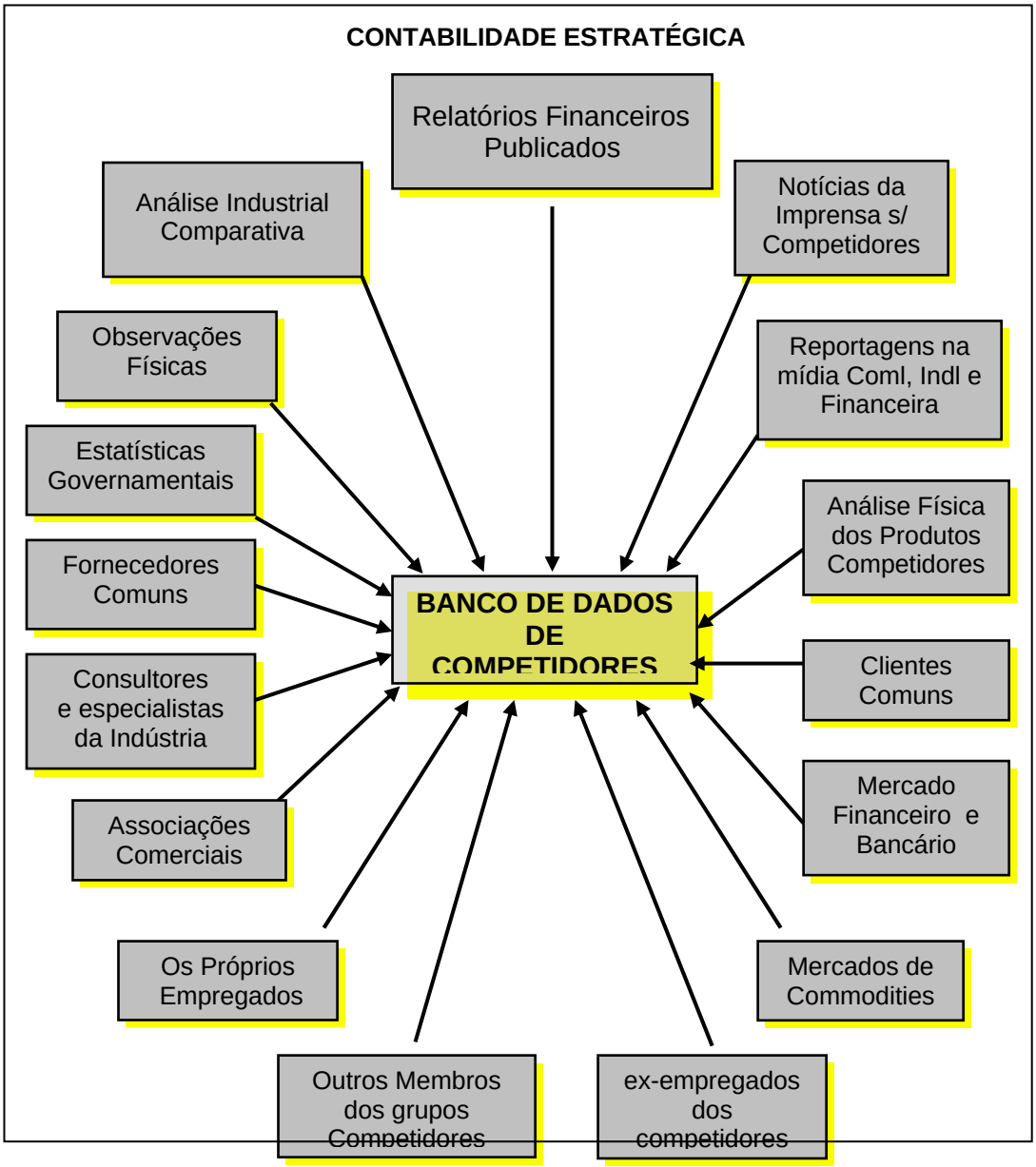


Figura 1 – Modelo Conceitual das Fontes de Informações sobre competidores
Adaptado por Riccio (2002) de Ward (1992)

É oportuno esclarecer que as informações estratégicas necessárias, aqui requeridas, deverão ser obtidas utilizando-se os mecanismos informativos tradicionais, disponíveis no meio empresarial, trabalhando-se a informação sem ferir a ética.

Wiley (1997:2), no artigo “O ABC da ética”, aborda com propriedade o assunto, com o seguinte relato:

> Práticas empresariais éticas têm origem em culturas corporativas éticas. A abordagem mais sistemática para estimular um comportamento ético é desenvolver uma cultura corporativa que crie uma ligação entre os padrões éticos e as práticas empresariais. Essa institucionalização dos padrões éticos começa com a compreensão da filosofia da ética, e é sustentada por mecanismos como a estrutura, crenças, códigos, programas de treinamento, comissões e auditorias sociais da corporação.

1.4 Problema de Pesquisa

A contabilidade estratégica tem sido apontada por vários autores como sendo um importante ferramental informativo. As informações estratégicas sobre os competidores formam uma base de dados que integra a contabilidade estratégica, de forma a oferecer as informações relativas aos competidores e suas ações.

Embora existam vários trabalhos científicos na área de contabilidade estratégica, não se encontrou, ao longo desta pesquisa, nenhum que estabeleça modelo de implementação e funcionalidade, ou que trate especificamente de fonte de informações sobre competidores. Não se encontrou também, ao longo do estudo, qualquer empresa ou entidade que faça uso da contabilidade estratégica.

Tal situação conduz à oportunidade de uma investigação empírica inédita, destinada à validação de um modelo informativo para integrar a contabilidade estratégica.

Justifica-se assim a relevância e oportunidade deste trabalho de pesquisa, pela contribuição ao alargamento dos conhecimentos sobre contabilidade estratégica, assim como a validação de um modelo que permeará as ações futuras, visando a adoção e utilização de um novo mecanismo de informação estratégica.

Dessa forma, para que este trabalho de pesquisa possa atingir o objetivo desejado, foi proposta a seguinte questão de pesquisa: *Quais as fontes geradoras de informações estratégicas que existem, atualmente disponíveis, na empresa Metalúrgica Siemsen Ltda., considerado o modelo conceitual adotado neste trabalho?*

1.5 Objetivos da Pesquisa

Os objetivos indicam ao pesquisador o caminho, o roteiro a ser seguido no cumprimento das tarefas para obtenção das respostas desejadas. Cumprir um objetivo significa concluir um trabalho, obter um resultado.

Gil (2002:111) apresenta seu conceito em relação a objetivos:

> Os objetivos gerais são pontos de partida, indicam uma direção a seguir, mas, na maioria dos casos, não possibilitam que se parta para a investigação. Logo, precisam ser redefinidos, esclarecidos, delimitados. Daí surgem os objetivos específicos da pesquisa. Os objetivos específicos tentam descrever, nos termos mais claros possíveis, exatamente o que será obtido num levantamento.

1.5.1 Objetivo geral

O principal objetivo desta pesquisa é testar o modelo de informações estratégicas competitivas adotado neste trabalho, através da identificação e catalogação de todas as fontes geradoras de informações estratégicas relacionadas aos concorrentes, existentes dentro da empresa Metalúrgica Siemsen Ltda., com vistas à estruturação de uma contabilidade estratégica.

1.5.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos ajudam o pesquisador a tornar o objetivo geral mais claro. O fracionamento em partes menores proporciona melhores condições de estudo e, por conseguinte, facilita também o entendimento. Assim, os objetivos específicos deste trabalho são os seguintes:

- Diagnosticar, através de entrevistas, o nível de conhecimento que os gestores possuem relativo às fontes geradoras de informações estratégicas competitivas relacionadas aos concorrentes.

- Catalogar as fontes geradoras de informações estratégicas competitivas relacionadas aos concorrentes existentes no âmbito da empresa.

- Validar o modelo proposto de informação estratégica competitiva para que possa ser utilizado na estruturação de uma contabilidade estratégica.

1.6 Delimitação do Âmbito da Pesquisa

Este estudo de caso tem sua abrangência limitada ao levantamento e catalogação das fontes geradoras de informações estratégicas em relação aos competidores, existentes na empresa Metalúrgica Siemsen Ltda.

A pesquisa também se restringe aos estudos bibliográficos do tema contabilidade estratégica, buscando o nível de informação possível que possa fundamentar as propostas definidas no âmbito deste estudo, possibilitando a validação do modelo e a condição para que o usuário possa dispor de um adequado ferramental informativo para gestão.

1.7 Método da Pesquisa

Para melhor efetuar o estudo, este tópico foi dividido em itens, nos quais se analisou individualmente cada um dos componentes, iniciando-se pelo delineamento da pesquisa, passando pela coleta e análise dos dados e concluindo-se com a limitação da pesquisa. Esse procedimento, além de facilitar o aprofundamento do estudo, proporcionou também melhor qualidade ao tema.

1.7.1 Delineamento da pesquisa

Este trabalho foi desenvolvido com base nas técnicas e estratégias de estudo de caso que, de acordo com Yin (2001:32), se trata de uma investigação empírica atrelada aos fenômenos da vida real. O autor assim apresenta a sua definição:

> Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O mesmo autor (2001:73) apresenta, através da figura a seguir, uma sugestão de metodologia para se projetar e estruturar um estudo de caso:

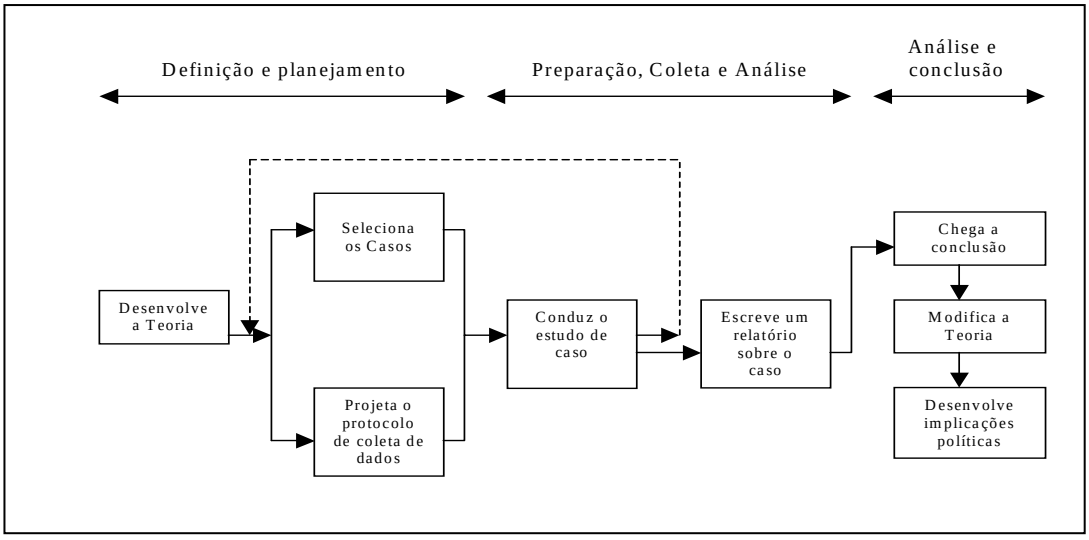


Figura 2 – Metodologia de estudo de caso
Adaptado de Yin (2001:73)

Definida a metodologia a ser adotada, importante também é buscar uma classificação lógica em relação aos objetivos do trabalho.

Gil (2002:41) classifica as pesquisas com base em seus objetivos gerais, relacionando-as em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Segundo o autor, a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Já a pesquisa descritiva, para o autor, tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relação entre variáveis. A pesquisa explicativa tem como preocupação central identificar os fatores que determinam, ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Conforme as exposições acima, conclui-se que esta pesquisa constitui-se em um trabalho exploratório, pois evidencia um estudo que busca o aprimoramento de idéias existentes, ou ainda descobrir novos pensamentos que possam levar a um estreitamento de familiaridade com o problema, tornando-o mais claro.

Um outro enfoque que se pode encaixar no delineamento da pesquisa é a sua caracterização quanto aos aspectos qualitativos e quantitativos como alternativas metodológicas.

A pesquisa qualitativa é normalmente indicada para melhor entendimento das características situacionais apresentadas pelo tema em estudo. Os aspectos quantitativos que o trabalho possa delinear ou estabelecer, como demonstrar ou avaliar resultados, passam a ser atribuição dos estudos de caráter quantitativo.

Esta exposição compartilha a definição apresentada por Roesch (1996:146), que descreve com bastante ênfase a pesquisa qualitativa, definindo suas características e prerrogativas.

> A pesquisa qualitativa é apropriada para a validação formativa quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja quando se trata de selecionar metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Outro autor dedicado ao estudo da metodologia das ciências sociais, Pereira (2001:21), considera qualitativa uma estratégia de classificação de um fenômeno imponderável que instrumentaliza o reconhecimento do evento, analisa o seu comportamento e suas relações com outros eventos.

Finalizando os trabalhos que definem o delineamento desta pesquisa, conclui-se que se trata efetivamente de um estudo de caso exploratório de caráter qualitativo. Esta conclusão permite qualificar o presente estudo, atribuindo-lhe a formulação empírica exigida.

1.7.2 Coleta de Dados

Coletar dados é fator importante para todos os estudos, principalmente quando se trata de um estudo de caso. Os dados num estudo de caso advêm de muitas fontes, pois, durante as fases do estudo de um caso, o pesquisador se defrontará com várias situações que contribuirão para as suas conclusões e respostas. Deverá, por isso, estar bastante atento a todos os acontecimentos em sua volta, como também deverá estar preparado para recepcionar qualquer informação em qualquer momento.

Essas dificuldades são inerentes ao processo, pois um caso é comumente cercado das mais diversas alternativas e, por melhor preparado que possa estar o pesquisador, sempre surgirão momentos específicos, com detalhes imprevisíveis.

Yin (2001:129), falando do processo de coleta de dados e sua complexidade nos estudos de caso, faz alusão ao trabalho do pesquisador, relacionando a necessidade de que este possua uma versatilidade metodológica:

> O processo de coleta de dados para os estudos de caso é mais complexo do que os processos utilizados em outras estratégias de pesquisa. O pesquisador do estudo de caso deve possuir uma versatilidade metodológica que não é necessariamente exigida em outras estratégias e deve obedecer a certos procedimentos formais para garantir o controle de qualidade durante o processo de coleta.

Percebe-se que um pesquisador ao sair para o campo de pesquisa previamente definido, deve se munir de um ferramental adequado para o trabalho. Para tanto, ele deve estudar previamente a situação, definir os questionamentos a serem respondidos pelo trabalho para, em seguida, definir o seu instrumental.

Especificamente sobre entrevista, Pereira (2002:20) fala da sua importância no âmbito das ciências sociais, enfatizando que ela é utilizada não apenas para coleta, mas também com objetivos voltados para o diagnóstico e orientação.

Também sobre entrevista, Martins (2000:45) tece algumas considerações que julga importantes para sua condução:

> a) Planejar a entrevista, delineando cuidadosamente o objetivo a ser alcançado; b) Quando possível, obter algum conhecimento prévio do entrevistado; c) Atentar para os itens que o entrevistado deseja esclarecer, sem manifestar suas opiniões; d) Criar condições favoráveis ao bom desenvolvimento da entrevista. Obter e manter a confiança do entrevistado. Ouvir mais que falar. Evitar divagações; e) Registrar os dados e informações durante a entrevista. Se não for possível, registrá-los imediatamente após a entrevista; f) Se a entrevista não for conduzida pelo próprio investigador, é imprescindível exaustivo treinamento para os entrevistadores, bem como atento controle do trabalho de campo.

Neste trabalho especificamente, foram utilizados os mecanismos de coleta de dados, entrevistas com as pessoas envolvidas no processo de gestão da empresa objeto do estudo. O pesquisador esteve atento também aos depoimentos pessoais e às observações espontâneas que surgiram durante as entrevistas.

1.7.3 Análise e Interpretação dos Dados – Estudo de Caso

A análise dos dados coletados é importante para a qualidade do trabalho, como também para a obtenção das conclusões em relação aos objetivos propostos.

O pesquisador deverá buscar alternativas que lhe facilitem o trabalho e, por conseguinte, disponibilizem as informações por ele procuradas ao longo do estudo de caso. Para tanto, deverá servir-se de ferramental e mecanismos que lhe ofereçam as condições adequadas.

Yin (2001:131) discorre sobre a análise de dados referindo-se à dificuldade em se analisar as evidências de um estudo de caso:

> A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, ou do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo. Analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não foram muito bem definidas no passado. Ainda assim cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral – esclarecendo prioridades do que deve ser analisado e por quê.

Para os estudos de caso, Yin (2001:133) ressalta a importância em se possuir uma estratégia analítica geral. O autor seleciona e descreve duas dessas estratégias e considera a viabilidade de utilização de cada uma:

> *Baseando-se em proposições teóricas* - A primeira e mais preferida estratégia é seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. Os objetivos e o projeto original do estudo baseiam-se presumivelmente em proposições como essas, que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as

> revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir. (...) *Desenvolvendo uma descrição de caso* – Uma segunda estratégia analítica geral é desenvolver uma estrutura descritiva a fim de organizar o estudo de caso.

Percebe-se, nos estudos realizados e nos autores consultados, que o estabelecimento de mecanismos de análise e interpretação de dados são condições básicas para o sucesso dos trabalhos científicos, em especial os estudos de caso e, por esta razão, este pesquisador esteve atento às recomendações propostas, bem como às necessidades do modelo adotado, para que os dados fossem condizentemente tratados e assim obtidas as informações necessárias.

1.7.4 Limitações da pesquisa

Como qualquer trabalho científico, esta pesquisa também contém algumas limitações.

O fator restritivo de representatividade é a ausência de testes empíricos sobre contabilidade estratégica, mais especificamente sobre fontes de informações estratégicas dos competidores, provocando uma dose adicional de dificuldades pela falta de um referencial básico.

Outro fator restritivo é a condição humana atrelada. A pesquisa está sedimentada sobre as informações fornecidas pelas pessoas entrevistadas. Este fato acaba por criar alguma limitação, pois algumas informações poderão ser objeto de particularidades vinculadas àquelas pessoas, desvinculando-as do aspecto técnico exigido, prejudicando a qualidade da informação desejada. No entanto, boa parte das informações obtidas nas entrevistas foi confirmada por existência documental, o que ameniza parcialmente esta limitação.

1.8 Organização do Estudo

O presente trabalho encontra-se disposto em quatro capítulos concebidos e organizados conforme abaixo:

Capítulo 1 - Introdução e Metodologia da Pesquisa, que reúne uma gama de informações relativas à forma como o trabalho foi conduzido. Tem como objetivos apresentar um breve relato dos acontecimentos que deram origem ao trabalho, tais como: a caracterização do problema, a questão de pesquisa, os objetivos e as delimitações. Nesse capítulo está também inserido o método de pesquisa, reunindo informações como: delineamento da pesquisa, coleta e análise dos dados e limitações. Por último, foi abordada a forma como foi organizado o estudo.

Capítulo 2 – Contextualização – A Empresa e o Mercado de Máquinas para Processamento de Alimentos, que dispõe sobre as informações relativas à empresa, envolvendo histórico, estrutura administrativa e sua inserção no mercado em que atua. Essas informações proporcionarão conhecer um pouco melhor a empresa, o segmento empresarial e o mercado de máquinas para processamento de alimentos.

Capítulo 3 – Referencial Teórico e Modelo Conceitual. Nesse capítulo está disposta a estruturação teórica do trabalho. Para se chegar ao tema central, contabilidade estratégica, faz-se uma incursão por outros assuntos correlacionados, iniciando-se com a contabilidade gerencial, passando-se pela estratégia, gestão estratégica e estratégia competitiva. Aqui também se define o modelo conceitual que amparou o estudo, trata-se do modelo de Ward (1992) adaptado por Riccio (2002), conforme disposto, com as análises sobre as informações estratégicas relativas aos competidores, assim como o conteúdo dessas informações nos vários departamentos que compõem a estrutura organizacional da empresa, tais como: produção, compras, vendas e administração, levantadas através do estudo de caso realizado. Dentre os vários autores pesquisados e obras consultadas, foram

extraídos os conceitos e definições que darão o sustentáculo teórico necessário ao trabalho.

Capítulo 4 – O Caso Estudado. Esse capítulo reuniu as informações relativas à pesquisa de campo, englobando o roteiro para a realização das entrevistas, como também relatando a metodologia de análise dos dados coletados, através das entrevistas realizadas. Serão também analisados os principais pontos abordados durante a pesquisa. As informações possibilitarão uma interação efetiva com o estudo de caso realizado.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO – A EMPRESA E O MERCADO DE MÁQUINAS PARA PROCESSAMENTO DE ALIMENTOS

2.1 A Empresa

Razão Social: Metalúrgica Siemsen Ltda.

Natureza do Capital Social: Empresa privada nacional. A Metalúrgica Siemsen Ltda. é uma sociedade por cotas de responsabilidade Ltda.

Data de Fundação: 25 de abril de 1963

Endereço Sede Comercial: Rua Anita Garibaldi, 262 - Bairro São Luiz
Brusque - Santa Catarina
Caixa Postal nº 52
Fone: (47) 255-2000 Fax (47) 255-2020
Cep: 88351-410
Site: www.siemsen.com.br
e-mail: siemsen@siemsen.com.br

CNPJ e Inscrição Estadual: CNPJ: 82.983.032/0001-19
Inscrição Estadual: 250.064.537

Setor de Atuação: Metal-Mecânico

Atividade Principal: Fabricação de Máquinas e Equipamentos para a Indústria de Alimentos.

Número Atual de Empregados: 150

Composição Societária atual:

Eloy Marcilio de Sousa Junior	-	Sócio Gerente
Denise de Sousa Heil	-	Sócia Quotista
Carmen de Sousa	-	Sócia Quotista

Participação no mercado:

Considerando-se o desempenho registrado nos meses de janeiro a julho de 2002, a empresa produziu e vendeu no mercado interno uma média mensal de 4.900 máquinas, gerando um volume de faturamento da ordem de R$ 1.350.000,00 por mês, aproximadamente. Em relação ao mercado externo, o desempenho considerado no mesmo período atingiu R$ 240.000,00 mensais, com um volume médio de aproximadamente 400 máquinas por mês. Hoje a empresa detém aproximadamente 50% do mercado de liquidificadores industriais profissionais e 15% do mercado de serras fitas para açougues. No contexto geral, a participação atinge 45% do mercado nacional.

Histórico:

A Metalúrgica Siemsen Ltda. foi fundada em 25 de Abril de 1963, pelo Sr. Ewaldo Siemsen e o Sr. Rigon Siemsen, na cidade de Brusque (SC), dedicando-se à fabricação de bombas d'água e furadeiras de bancada, em seguida às lavadoras de roupas.

No início de suas atividades, a Metalúrgica funcionava anexa à casa dos fundadores, sendo, posteriormente, transferida para a construção de 370m^2, na Rua Guilherme Ristow.

Nove anos depois, em 1972, a empresa foi adquirida pelos Srs. Gentil Albani e Eloy Marcilio de Sousa, que passaram a adotar uma agressiva estratégia baseada em fortes investimentos em tecnologia e novos produtos e seus processos de fabricação.

Em 1974, face ao sucesso das estratégias adotadas, os sócios decidiram ampliar a capacidade produtiva da empresa, para enfrentar a crescente demanda do mercado por seus produtos. Desta forma, suas instalações foram ampliadas e transferidas para a Rua Anita Garibaldi, composta por um terreno com 35.000 m^2 e 6.000 m^2 de área construída.

Ao final da década de 70, a Siemsen começa a despontar como a empresa líder de mercado na fabricação de serras fitas para carne e ossos, batedeiras para sorvete e mini-serras, moedores de carne, preparadores de alimentos e fritadeiras industriais.

Na década de 80, face o reconhecimento do mercado brasileiro pela qualidade dos produtos Skymsen (Marca Registrada da empresa), a Siemsen deu os primeiros passos rumo ao mercado externo. Atualmente exporta seus produtos regularmente a países da América do Sul, América Central, Estados Unidos, com uma participação de aproximadamente 18% do volume produzido.

Com o aumento da competição no mercado nacional, face ao processo de abertura da economia brasileira, que culminou com o aumento das importações, a empresa passou a projetar e desenvolver produtos com alto padrão de segurança, atóxicos em aço inox ou alumínio anodizado, seguindo padrões internacionais.

Atualmente, a Metalúrgica Siemsen produz máquinas e equipamentos para Cozinhas Industriais, Bares, Restaurantes, Açougues, Lanchonetes, Hotéis e similares do mercado.

2.2 O Mercado de Máquinas para Processamento de Alimentos

2.2.1 As Condições de Mercado

A empresa atua fortemente nos segmentos de açougues, padarias,

restaurantes e hotéis.

Linha de Açougue

No Brasil, esta linha teve uma redução significativa do seu potencial. Os tradicionais açougues foram gradativamente absorvidos pelos supermercados (produtos embalados) causando uma queda acentuada na absorção de máquinas por este segmento. Além disto, o perfil do equipamento também mudou: as serras de grande porte deram lugar a máquinas menores e com menos tecnologia, com exceção dos grandes supermercados que ainda especificam equipamentos que proporcionem maior capacidade e segurança. Hoje esse mercado é visualizado com potencial decrescente.

Linha de Padarias

Nos últimos anos, este tipo de estabelecimento vem se sofisticando cada vez mais. Pequenas padarias deram lugar a verdadeiras "boutiques de pão". Diante disto, abriu-se uma frente de mercado para equipamentos como fatiadores de frios, extratores de sucos, liquidificadores, além dos tradicionais equipamentos para a fabricação de pães e doces. Todavia, as máquinas de grande porte deram lugar para as de pequeno porte em função, principalmente, do surgimento dos postos de pães que utilizam tão somente fornos, batedeiras e pequenos cilindros de massas. Situação: mercado com potencial crescente.

Linha de Restaurantes e Hotéis

Segmento em expansão no Brasil e com incentivo por parte dos órgãos governamentais (turismo). A Gastronomia é um setor que dificilmente sofre um revés de crescimento. Este é, e com certeza será, o segmento em que deverão acontecer os maiores investimentos e, por conseqüência, gerará crescimento para as indústrias de máquinas e equipamentos. Situação: mercado com potencial crescente e com oportunidade de novos conceitos de produtos.

2.2.2 A Empresa e o Mercado

O perfil do mercado de máquinas e equipamentos para processamento de alimentos vem sofrendo mudanças significativas durante esta última década. Produtos de alto valor, mesmo justificados pelo grau de tecnologia aplicado, vêm gradativamente sendo substituídos por produtos de concepção mais simples e de menor valor.

Neste particular, o mercado deliberadamente está "aceitando" produtos que comprometem a qualidade em troca de menores preços.

O motivo desta mudança está na diminuição do poder de investimento por parte das empresas consumidoras, causada pela situação econômica que o país vem atravessando.

Este é o perfil do momento: a empresa vem aceleradamente se adaptando a este novo conceito. A diferença, entretanto, reside no fato de que a Siemsen está desenvolvendo produtos com a qualidade denominada objetiva.

Neste caso, muitos produtos foram reestilizados sem, no entanto, comprometer a qualidade do equipamento. Cada componente ou função do equipamento é analisado no aspecto do uso por parte do cliente e é decidido se contribui para agregar valor. Desta forma, a Siemsen vem conquistando, gradativamente, uma maior parcela do mercado, com rentabilidade e satisfação do consumidor final.

Novos mercados e canais de distribuição também fazem parte da estratégia da empresa. Neste particular, está procurando diversificar a sua linha de produtos, além de identificar novas formas de atingir o consumidor.

3 REFERENCIAL TEÓRICO E MODELO CONCEITUAL

3.1 Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial é vista por vários autores como sendo um instrumental de gestão das empresas, fornecendo as informações necessárias para as decisões.

Nessa linha de raciocínio, Iudícibus (1987:15) define contabilidade gerencial valendo-se do seguinte relato:

> A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Na busca de um conceito mais profundo o autor escreve:

> A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Nota-se que o autor identifica a contabilidade gerencial como uma extensão da contabilidade financeira, constituindo-se em um instrumental de suporte às decisões dos gestores.

Sakurai (1997:19) relaciona vários estudos contábeis da década de 50 e 60, tendo os Estados Unidos como grande precursor da contabilidade gerencial:

> Foram estudados métodos como contabilidade por área de responsabilidade, orçamento de capital, contabilidade de custo de capacidade, custo padrão direto, análise de margem de contribuição, contabilidade para tomada de decisão, programação linear e planejamento de lucros, orçamento base zero, contabilidade de desempenho e contabilidade de responsabilidade social.

O advento da contabilidade gerencial foi conseqüência da diversificação dos negócios e do crescimento das empresas. Hoje, as informações contábeis amparam as decisões de cunho financeiro, porém já existe a necessidade de que esta contabilidade seja utilizada também para outros tipos de decisões, para as quais ainda lhe faltam recursos informativos, as decisões estratégicas.

Sakurai (1997:30) também argumenta que as áreas de emprego da contabilidade gerencial mudaram sensivelmente e complementa:

> No passado a contabilidade gerencial foi adotada inicialmente nas funções de produção, de marketing e, algumas vezes, de finanças. Atualmente é adotada em muitas outras áreas, como, por exemplo, em pesquisa e desenvolvimento, planejamento e desenho de produto, e áreas de planejamento de ciclos, como operações, manutenção e descarte.

Percebe-se nitidamente a inclinação do autor sobre os temas estratégicos da empresa, procurando direcionar suas preocupações conceituais sobre contabilidade gerencial para as ações estratégicas da empresa, transformando a contabilidade gerencial em fonte de informação estratégica ou, mais precisamente, em contabilidade estratégica.

Nesse sentido, Nossa & Holanda (1998:8), em seu artigo “A Contabilidade Estratégica e os Sistemas de Informações como suporte às Decisões” trazem o seguinte comentário:

> O sistema contábil gerencial tradicional traz inquestionáveis benefícios, porém não evidencia os tópicos que as organizações encaram quando estão tentando desenvolver uma estratégia competitiva.

Ainda sobre o tema (1998:13), os autores complementam:

> O potencial da contabilidade para gerar informações estratégicas é significativo. A necessidade de gerenciamento contábil estratégico é, sem dúvida, um dos maiores desafios para as empresas do futuro.

Os autores reconhecem a importância e o serviço prestado pela contabilidade gerencial, mas evidenciam, também, as deficiências por ela apresentada quando do tratamento de uma informação estratégica.

Outros autores fornecem boas referências conceituais sobre contabilidade gerencial e, por isso, suas obras foram utilizadas no contexto deste trabalho.

Segundo Ward (1992:4), a função da contabilidade gerencial na maioria dos negócios é separar a função financeira em três papéis principais com os quais está principalmente preocupada:

> 1 - Registrar as transações financeiras do negócio e informar externamente a acionistas e demais interessados os resultados financeiros históricos destas transações; (contabilidade financeira). 2 - Administrar os recursos requeridos pelo negócio da maneira mais apropriada: (administração financeira). 3 - Apoiar os gerentes do negócio em seus processos de tomada de decisão financeira e administrativa; (contabilidade gerencial).

Ainda sobre a contabilidade gerencial, Ward (1992:86) escreve sobre o papel que ela exerce na comparabilidade de dados projetados com dados reais ocorridos dentro de um determinado período.

> Tradicionalmente, a contabilidade gerencial se concentra em analisar a estrutura de custo interna da organização, o planejamento e a validade daquela estrutura, bem como as perspectivas de mudança para o futuro, de forma que tanto planos de longo prazo quanto orçamentos de curto prazo possam ser desenvolvidos. A base de custo atual é comparada então com o orçamento conforme o desdobramento das ocorrências durante o ano.

O autor complementa o seu comentário sobre contabilidade gerencial falando dos benefícios que ela proporciona:

> Este tipo de sistema contábil gerencial tradicional proporciona dois tipos principais de benefício à organização: Primeiro, a análise e planejamento do processo mostra a previsão do resultado financeiro proporcionado pelas estratégias empresariais propostas durante a fase de planejamento, permitindo aos gerentes decidir se este resultado é satisfatório ou não. Se o resultado não for aceitável, o plano pode ser modificado até que o melhor resultado potencial seja obtido. Segundo, uma vez o plano implementado o processo de controle proporciona um comparativo entre desempenho atual em relação ao planejado. Esta comparação habilita mudanças necessárias à luz dos resultados, a serem feitas no plano atual considerando as decisões estratégicas iniciais.

Para encerrar seus comentários sobre o tema, Ward (1992:87) discorre sobre as limitações atribuídas à contabilidade gerencial.

> Os benefícios deste tipo de sistema contábil gerencial são inquestionáveis, mas um sistema como o tal não executa seu papel principal explicitamente, quando as organizações estiverem trabalhando no sentido de desenvolver uma estratégia competitiva.

Os autores Nogas et al. (2002), em artigo sobre a contabilidade estratégica, observam o que se segue:

> A Contabilidade Gerencial, pelas suas características próprias, serve para apoiar o usuário interno, ou seja, os diversos gestores organizacionais e a alta direção. Esta abordagem da contabilidade não fica limitada ao uso de critérios padronizados de avaliação dos elementos patrimoniais e de resultado, razão pela qual é considerado um modelo de avaliação e acompanhamento eficaz. Ou seja, cada empresa poderá definir, segundo suas necessidades de informação, a estrutura de contabilidade gerencial que melhor se adequa à mesma. Não obstante essa qualidade informacional intrínseca a esse modelo de contabilidade, considera que sua abrangência limita-se ao ambiente interno das organizações.

Os autores atribuem determinado valor à contabilidade gerencial porém limitando-a ao ambiente interno da empresa. Assim, a informação contábil também fica limitada, impedindo as melhores e mais eficazes decisões.

Bromwich (1988:26) faz uso de publicação do IFAC - Federação Internacional de Contadores, para definir contabilidade gerencial como:

> O processo de identificação, medida, acumulação, análise, preparação, interpretação, e comunicação de informação (financeira e operacional) usada pela administração para planejamento, avaliação, e controle de forma a assegurar o uso responsável para seus recursos.

O autor complementa: *"Contabilidade gerencial também inclui a preparação de relatórios financeiros para grupos de não administração como acionistas, credores, órgãos fiscalizadores, e administrações fiscais"*.

Fiel (2000:77), a respeito de contabilidade gerencial, apresenta o seguinte posicionamento:

> O ponto fundamental da contabilidade gerencial é o uso da informação contábil como ferramenta para administração. A contabilidade gerencial produz relatórios com objetivo de satisfazer as necessidades dos executivos responsáveis pela gestão.

Percebeu-se, claramente, através dos vários relatos acima dispostos, que a contabilidade gerencial é ainda um bom instrumental para suporte às decisões. Ficou bastante nítida, também, a sua limitação, principalmente quando direcionada às decisões estratégicas.

Evidentemente que tais limitações não invalidam a contabilidade gerencial, e nem por isso se pretenda deixá-la à margem dos processos gerenciais. O que se pretende, na realidade, é torná-la mais útil quando solicitada em qualquer segmento decisório.

3.2 Estratégia

A tarefa inicial deste item passa pela definição dos termos necessários ao entendimento e compreensão do tema contabilidade estratégica. Para

falar em contabilidade estratégica há de, primeiramente, se entender estratégia e sua correlação com o meio empresarial; para isso, consultaram-se vários autores e entidades, dos quais foram utilizados os de mais relevância para auxiliar nesta tarefa.

Rocha (1999:11) define o termo “estratégico” como sendo um adjetivo que qualifica algo que é absolutamente necessário ao alcance de um objetivo; no que se refere às organizações, o objetivo maior é o cumprimento de uma missão para garantir a continuidade do negócio.

Após a definição dos termos, e em continuidade ao desenvolvimento conceitual, identificou-se a definição feita pela Universidade da Beira Interior, de Portugal, que reporta, em seu caderno diário da disciplina Estratégia Empresarial do curso de Licenciatura em Gestão, que *“o conceito de estratégia deve ser suficientemente amplo para”*:

- Fornecer um campo de atuação da empresa;
- Apresentar diretrizes específicas, segundo as quais a empresa passa a orientar a busca de novas oportunidades;
- Complementar os objetivos da empresa com regras de decisão, que limitem o processo de escolha às oportunidades mais atraentes.

Nota-se que essa entidade está preocupada em criar uma definição que contemple a empresa como um todo, partindo do seu campo de atuação, passando pela geração de oportunidades e estendendo-se até o cumprimento dos seus objetivos.

Iudícibus (2002:1), em artigo intitulado “Sistemas de Informações Gerenciais Novos (e antigos) Paradigmas”, propõe uma definição ampla e detalhada para estratégia, iniciando pela definição do significado do termo e concluindo com as características básicas envolvidas:

> O termo "estratégia" vem do grego *strategos* e significa algo como "a arte do general". Verifica-se, assim, a alta hierarquia do significado do termo. Estratégia, entretanto, apresenta, segundo os autores mais modernos, algumas características bem definidas no que se refere à gestão de negócios, que precisam ser realçadas:
>
> *Horizonte definido de tempo*: nesse contexto, o conjunto de atividades que compõe uma estratégia deve ter um horizonte de tempo perfeitamente delimitado, usualmente plurianual, e, nesse espaço de tempo, deve-se incluir não apenas o necessário à implantação das atividades, como também o indispensável para observar o impacto (os efeitos) de tais atividades nos negócios.
>
> *Concentração de esforço*: uma estratégia eficaz requer uma concentração de esforços e recursos em atividades contidas num número limitado de cursos alternativos. Obviamente, isto reduz ou suprime os recursos disponíveis para outras atividades/alternativas.
>
> *Padrão de decisões*: a maioria das estratégias requer que uma série de certos tipos de decisões sejam tomadas ao longo do tempo. Essas decisões devem ser perfeitamente concatenadas, devem apoiar-se umas às outras para seguir um padrão consistente.
>
> *Penetrabilidade*: uma estratégia deve ser penetrante e abraçar toda a entidade, isto é, ser capaz de abarcar um amplo espectro de atividades, iniciando nos processos de alocação de recursos às atividades. Adicionalmente, a necessidade de consistência durante o período de tempo necessário para desenvolver as atividades requer que todos os níveis de uma organização ajam de forma a fortalecer a estratégia.

Outros autores são enfáticos quanto à conceituação aplicada, reconhecendo, porém, a existência de várias outras definições, como é o caso de Anthony & Govindarajan (2002:92) que assim conceituam estratégia:

> Embora haja diferença entre as definições existentes, há um consenso de que a estratégia descreve a direção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos.

Os citados autores também convergem no sentido do planejamento e direcionamento para o alcance de objetivos.

Já Quinn (*in:* MINTZBERG & QUINN, 2001:20) utiliza-se de um caminho um pouco diferente, porém também inserido na realidade empresarial, para conceituar estratégia:

> Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente.

Com relação à formulação da estratégia o autor continua:

> Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Nota-se, claramente, que esse autor fundamenta sua conceituação num plano integrado de ações da organização.

Mintzberg (*in:* MINTZBERG & QUINN, 2001:26) propõe várias definições para o termo estratégia, alegando que esse termo pode ser usado de diferentes formas. Ele particularmente utiliza cinco diferentes definições, conforme relatado abaixo:

> A Estratégia como um Plano - Por esta definição as estratégias têm duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientemente e deliberadamente.

> A Estratégia como um Pretexto – Como plano, uma estratégia pode ser um pretexto, também, e realmente apenas uma manobra específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor.

> Estratégia como Padrão - Em outras palavras, definindo estratégia como um plano no sentido de ação não é suficiente; nós também precisamos de uma definição que envolva o comportamento resultante... Em outras palavras, por essa definição, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não.

> A Estratégia como Posição – A quarta definição é que a estratégia é uma posição, -especificamente uma maneira de colocar a

> organização no que os teóricos da organização gostam de chamar de “ambiente”.
>
> A Estratégia como Perspectiva – Aqui estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo. A estratégia, nesse particular, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo.

A conceituação exposta pelo autor propõe uma abertura significativa do termo estratégia, transformando-o em plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, todos voltados para o fiel cumprimento dos objetivos traçados pela empresa.

Gaj (1993:21) coloca a estratégia de forma bastante pragmática, como um instrumento de direção de organizações, não necessariamente um plano, mas um comportamento amadurecido para situar a organização no seu ambiente, conhecendo e utilizando recursos disponíveis.

Ansoff (1977:99), um dos grandes estudiosos do tema, conceitua estratégia utilizando dois significados:

> 1 - Uma estratégia pura é uma manobra, ou uma série específica de manobras de uma empresa, tal como um programa de desenvolvimento de produtos, no qual sucessivos produtos e mercados são delineados.
>
> 2 – Uma estratégia maior ou mista é uma regra estatística de decisão para ajudar a escolher a estratégia pura específica que a empresa deve adotar numa dada situação.

Percebe-se aqui que o autor utiliza dois segmentos distintos para encontrar a definição apropriada. Num primeiro momento, fala da estratégia pura, relacionando-a com uma manobra ou uma série delas, a serem utilizadas no contexto empresarial. Na continuidade, o autor refere-se à estratégia maior, definindo-a como uma regra de decisão para ajudar a escolher a estratégia pura a ser adotada pela empresa.

Sobre estratégia empresarial, Andrews (*in:* MINTZBERG & QUINN, 2001:59) apresenta a sua definição:

> Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos e metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

O autor em destaque também relaciona seu conceito com os pressupostos básicos destinados à continuidade da organização, estendendo-o, porém, às pretensões empresariais em níveis econômicos, humanos e sociais.

Também sobre estratégia empresarial Rumelt (*in:* MINTZBERG & QUINN, 2001:66), em artigo intitulado “Avaliando a Estratégia dos Negócios”, apresenta sua definição para o termo proposto:

> Estratégia é um conjunto de objetivos, de políticas e de planos que, reunidos, definem o escopo do empreendimento e sua abordagem visando sobrevivência e sucesso.

Ainda sobre estratégia empresarial, Gary Hamelt & C. K. Prahalad (*in:* MINTZBERG & QUINN, 2001:55), em artigo intitulado “Intenção Estratégica” apresentam uma forte correlação entre a estratégia e a vantagem competitiva:

> A essência da estratégia reside em criar vantagens competitivas de amanhã mais rapidamente do que os concorrentes possam imitar as que você possui hoje.

Peres Jr. et al. (1999:283) usam o seguinte contexto para conceituar estratégia:

> A estratégia foi conceituada por diversos autores como sendo o processo por meio do qual os gerentes, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas,

> assim como a capacidade e os recursos internos, a fim de se decidirem sobre metas e sobre um conjunto de planos de ação para realizar estas metas.

Pela conceituação acima, os autores vinculam sua definição de estratégia ao tempo, às oportunidades externas, à capacidade empresarial e aos recursos dispostos num processo definido.

Carrol & Buchholtz (1999:587) utilizam uma forma própria para definir estratégia, separando-a em quatro segmentos distintos, e a identificação de cada um deles ocorre com certa facilidade, conforme eles próprios dispõem:

> Estratégia em nível de empreendimento - ... estratégia em nível de empreendimento, ou estratégia em nível global é identificada pela pergunta básica, “qual é o papel da organização na sociedade?"
>
> Estratégia em nível de empresa - ... para definir estratégia em nível de empresa é freqüentemente usada a pergunta, "dentro de que negócio nós estamos ou deveríamos estar?"
>
> Estratégia em nível de negócio - É fácil ver como estratégia em nível de negócio ocorre de forma natural porque este tipo de estratégia está relacionado à pergunta, “como deveríamos competir em um determinado negócio ou segmento?"
>
> Estratégia de nível funcional - Finalmente, para identificar as estratégias de níveis funcionais utiliza-se a pergunta, “Como uma empresa deveria integrar suas várias atividades funcionais e como estas atividades deveriam ser relacionadas para a tomada de decisão nas várias áreas funcionais (finanças, comercializando, produção)?”.

A conceituação acima apresentada reveste-se de suma importância, pois divide a gestão empresarial em quatro partes importantes, para então criar estratégias atreladas a cada um dos segmentos. Os autores entendem que, ao se proceder à divisão, criam-se melhores condições para o estabelecimento e a funcionalidade das estratégias de gestão necessárias.

Percebeu-se, claramente, pelos relatos, que encontrar uma definição única para o termo estratégia torna-se bastante difícil, praticamente

impossível. O que se apresenta mais próximo do modelo a ser utilizado como referencial teórico neste estudo é enxergar estratégia como sendo um conjunto de regras que buscam os objetivos traçados, uma vez que se percebe claramente que toda estratégia, senão definida como regra geral, vem precedida de um conjunto delas, criadas objetivando o direcionamento ao alcance dos objetivos desejados, dos fins pretendidos.

3.3 Gestão Estratégica

Quanto à gestão estratégica, dentre os vários autores consultados, selecionaram-se as definições a seguir.

Tachizawa & Rezende (2000:143) entendem gestão estratégica como um processo contínuo, e apresentam a seguinte definição:

> Entende-se por gestão estratégica um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo.

Percebe-se com nitidez que os autores, para definição do tema, reúnem uma gama de componentes direcionados à continuidade da empresa, o que eles denominam processo, delimitando-o por período de tempo e envolvendo-o com o ambiente de convívio.

A Universidade da Beira Interior, de Portugal, transcreve, em seu caderno diário da disciplina Estratégia Empresarial do curso de Licenciatura em Gestão, a seguinte definição:

> Gestão estratégica: preocupa-se com as relações da empresa com o meio envolvente e com as modificações de estrutura e organização que permitam o desenvolvimento.

Esta conceituação também está focada na continuidade da empresa, bem como na sua relação com o meio em que atua, assemelhando-se à disposta pelo autor anteriormente citado.

Para Rocha (1999:47),

> Gestão estratégica é 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 à frente dos competidores.

Nota-se que o autor também correlaciona o tema com o ambiente empresarial próximo, considerando a gestão estratégica parte da gestão global do empreendimento.

Outros autores relacionam estratégia ao termo gerência, administração, como é o caso de Fiel (2000:31), que apresenta a seguinte contextualização:

> A administração estratégica é um processo constante. Começa com uma formulação, continua com sua implementação, passando em seguida, a uma revisão e atualização, à medida que as condições se modificam, dentro e fora da organização. ... Para se fazer com que a estratégia aconteça, é necessário ligar aquilo que a organização deseja tornar-se com a maneira de atingir esse objetivo.

Há autores que relacionam estratégia ao termo decisões e propõem definições a respeito.

Ansoff (1977:4), sobre decisões estratégicas, apresenta a seguinte definição:

> Decisões estratégicas preocupam-se principalmente com problemas externos, e não internos da empresa, e especificamente com a escolha do composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados em que serão vendidos.

O autor vincula as decisões estratégicas às ocorrências externas da empresa, mas especificamente àquelas que envolvem os produtos e os mercados onde atuam.

Outro autor também estudioso do tema em questão, Quinn (*in:* MINTZBERG & QUINN, 2001:21), apresenta a seguinte definição para decisões estratégicas:

> Decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes.

Nota-se que a visão desse autor está voltada para o direcionamento geral da empresa, visualizando a previsibilidade dos fatos e as mudanças significativas que se possa apresentar.

Andrews (*in:* MINTZBERG & QUINN, 2001:59) estrutura sua definição para o tema escrevendo:

> A decisão estratégica que contribui para este padrão é aquela que é eficiente durante um longo período de tempo, que afeta a companhia de várias maneiras e que enfoca e destina uma porção expressiva de seus recursos para os resultados esperados.

O autor foca o seu conceito na eficiência das decisões observada com o passar do tempo e destina recursos à obtenção dos resultados.

Existem autores que correlacionam a definição do termo decisões estratégicas com os efeitos produzidos sobre as medidas de desempenho e rentabilidade da empresa, como é o caso de Gold (in: BROMWICH, 1986:181) que apresenta a seguinte definição:

> Decisões estratégicas são aquelas que podem ter efeito significativo, contínuo e sistemático no desempenho e na rentabilidade da empresa.

O mesmo autor classifica as decisões estratégicas em dois segmentos distintos:

> Decisões que afetam a *estrutura do negócio* (alcance de produto, nível de serviço, saídas/distribuição, preços e mix de comercialização); e decisões que afetam *o desenvolvimento dos recursos do negócio* (recursos físicos, humanos, sistemas de administração e processos).

Falar de gestão ou de decisões estratégicas é, na verdade, direcionar esforços no sentido de se encontrar os caminhos que conduzam aos melhores resultados. Todos os caminhos delineados podem ser chamados de estratégicos e, portanto, conduzirão a ações igualmente denominadas estratégicas.

Percebe-se, através dos autores estudados e transcritos acima, que todos, indistintamente, focaram seus conceitos e definições de gestão estratégica em ações para obtenção de resultados.

Toda e qualquer ação de gestão objetiva o melhor resultado ou, ao menos, a definição do melhor caminho para tal, o que por si só justifica as informações relacionadas.

3.4 Estratégia Competitiva

Um estudo sobre estratégia não pode prescindir de informações sobre estratégia competitiva. Assim, dentre muitos autores renomados consultados, optou-se pelos abaixo dispostos:

Ward (1992:87) posiciona-se sobre o assunto emitindo uma definição que ampare as expectativas:

> Estratégias competitivas são definidas como cursos específicos de ação que é projetada para criar vantagens competitivas sustentáveis em relação ao produto ou na identificação de mercados, na perseguição de objetivos identificados.

O autor conclui seu posicionamento enfatizando a necessidade da comparabilidade das informações em relação aos competidores, estabelecendo, assim, a validade plena do recurso:

> Uma vantagem competitiva só pode, por definição, ser estabelecida através de comparação com os competidores e esta comparação deveria ser explícita em sua forma precisa e como é claramente praticável.

Porter (1986:22), outro importante estudioso do tema em pauta, visualiza estratégia como instrumento de competitividade, e inicia o seu discurso sobre o tema apresentando o seguinte relato:

> A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias com que ela compete.

Entende-se, pela exposição do autor, que o fator competitividade delineado pelo ambiente empresarial é fundamental para a formulação das estratégias de qualquer empresa, em qualquer segmento de atividade. Assim quanto maior for o nível de concorrência enfrentada pela empresa, maior será a necessidade da formulação de estratégias que proporcionem condições de competitividade e, conseqüentemente, continuidade.

Porter (1993:45) escreve, agora, sobre o surgimento da estratégia competitiva, relacionando-a com as cinco forças competitivas que permeiam qualquer atividade:

> A estratégia competitiva deve nascer de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria e da maneira pela qual se modifica. Em qualquer indústria seja interna ou internacional, a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas: (1) ameaça de novas empresas, (2) ameaça de novos produtos ou serviços, (3) o poder de barganha dos fornecedores, (4) o poder de barganha dos compradores e (5) a rivalidade entre competidores existentes.

Ainda Porter, servindo-se da obra “Estratégia Competitiva” (1986:15), apresenta a condição para a formulação de estratégia competitiva:

> O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas.

Aqui o autor fala das condições necessárias para o desenvolvimento de uma estratégia verdadeiramente competitiva, atrelando-a à forma de competição, políticas e metas objetivadas pela empresa.

Para melhorar e aprofundar o entendimento, Porter (1986:22) trata, também, da meta atribuída à estratégia competitiva.

> A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

Porter (1986:45) reporta-se à ação empreendida pela estratégia competitiva no sentido de posicionar a empresa frente às forças competitivas, dizendo:

> Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas.

Percebe-se, nitidamente, o cuidado dispensado pelo autor ao tratar de estratégia competitiva. Entende-se, dessa forma, a importância do tema para toda e qualquer empresa, qualquer que seja a atividade, principalmente àquelas que buscam uma vantagem competitiva para um melhor posicionamento no seu contexto, para assim facilitar a sua continuidade.

Ainda para falar de estratégia competitiva, a Universidade da Beira Interior, de Portugal, dispôs em seu caderno diário da disciplina Estratégia Empresarial do curso de Licenciatura em Gestão, o seguinte:

> O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é na sua essência: a) Desenvolvimento de uma forma ampla para o modo como a empresa irá competir; b) Quais deveriam ser as suas metas; c) Quais as políticas necessárias para se levar a cabo estas metas.

Esta conceituação também está focada na continuidade da empresa, bem como na sua relação com o meio em que atua, assemelhando-se às proposições de outros autores.

Os vários conceitos e informações aqui relacionados mostram que a estratégia empresarial objetiva respaldar as ações gerenciais dentro de um ambiente de competitividade. Dessa forma, percebe-se que não há como falar de estratégia empresarial, qualquer que seja seu nível, sem que se fale também de concorrentes ou competidores.

3.5 Contabilidade Estratégica

Toda informação estratégica destinada a ampliar o grau de competitividade de uma empresa deve, necessariamente, ser mantida em condições de produzir os melhores efeitos.

A globalização provocou importantes transformações na economia, dentre as quais a acirrada competitividade, que passou a exercer papel fundamental na sobrevivência e continuidade das organizações.

Em virtude de o modelo conceitual de contabilidade estratégica adotado não estar adequadamente testado cientificamente, dado ao fato de não se encontrar estudos empíricos de testes, necessário se faz um estudo mais apropriado desse assunto, buscando-se as definições e os conceitos, assim como a melhor aplicabilidade.

Vários foram os autores consultados, dentre os quais se optou por aqueles considerados de maior relevância em relação ao tema.

Shank (1997:5), sobre contabilidade estratégica, apresenta o seguinte posicionamento:

> ...a contabilidade existe na administração principalmente para facilitar o desenvolvimento e a implementação da estratégia empresarial. Sob esta visão, administração de empresas é um processo cíclico contínuo de: (1) formular estratégias, (2) comunicar estas estratégias por toda a organização, (3) desenvolver e pôr em prática táticas para implementar as estratégias e (4) desenvolver e implementar controles para monitorar as etapas da implementação e depois o sucesso no alcance das metas estratégicas.

O mesmo autor, na seqüência, entende que a contabilidade gerencial deve ser adaptada para o contexto estratégico da empresa para que possa gerar a máxima utilidade. Ele aponta três importantes generalizações nesta forma de ver a contabilidade gerencial:

> 1. A contabilidade não é um fim em si mesma, mas apenas um meio de ajudar a empresa a obter êxito. 2. Técnicas ou sistemas específicos de contabilidade devem ser considerados em termos do papel que eles devem desempenhar. 3. Ao avaliar o sistema contábil global de uma empresa, a consistência mútua entre os diversos elementos é fundamental. A questão chave é se a adequação global com a estratégia está apropriada.

Ward (1992:283) refere-se à contabilidade estratégica como instrumento de execução de tarefas, mediante o seguinte relato:

> Sistemas estratégicos de contabilidade deveriam ser instrumentos de ajuda na decisão de fazer, e não meros sistemas de informação históricos. As decisões estratégicas são aceitas no contexto das metas e objetivos do negócio. Por conseguinte, quanto mais específicos forem os objetivos, mais precisas poderão ser as decisões.

Nogas et al. (2002) identificam a contabilidade estratégica pela posição e tratamento aplicado pela organização à sua contabilidade, conforme abaixo:

> Quando a contabilidade é posicionada e tratada pela organização como um meio informacional estratégico surge a Contabilidade

> Estratégica, que leva em consideração não só a avaliação do desempenho das áreas internas, mas também reporta os aspectos do futuro e do macroambiente em que a organização está inserida.

Peres Jr. et al. (1999:282), sobre controladoria estratégica, mostram sua preocupação com as informações contábeis do futuro, e assim se manifestam:

> Controle estratégico significa pensar a longo prazo em todas as estratégias, em tudo o que é vital para a sobrevivência e o aumento da capacidade competitiva. Representa a obrigação de começar a introduzir indicadores, procurar identificar quais são, implantar acompanhamento para verificar as aderências da empresa com relação a seu plano estratégico e uma ampliação muito forte para que passem a agregar informações, além das monetárias, as físicas, de produtividade, de qualidade, amplamente subjetivas. A controladoria estratégica tem que se preocupar com os clientes, fornecedores, empregados, acionistas, sociedade em geral e, mais uma coisa importante, com os concorrentes.

Pogue (1990:46) apresenta a seguinte definição de Contabilidade Estratégica:

> Contabilidade estratégica é a provisão e análise de dados de contabilidade gerenciais relativas à estratégia empresarial: particularmente em relação aos níveis de custos e preços, volumes, participação de mercado, fluxo monetário e as demandas nos recursos totais de uma empresa.

O autor continua sua explanação afirmando que:

> A contabilidade estratégica tem um papel importante para a formação do ciclo objetivo da empresa, que conforme sua sugestão é composto por cinco fases: FASE 1 – Estabelecendo o objetivo da corporação; FASE 2 – Definindo qual é a posição presente da empresa; FASE 3 – Definindo o que é estratégia ou estratégias; FASE 4 – Preparação e implementação do plano estratégico; FASE 5 – Monitoramento e atualização do plano estratégico.

Percebe-se que o autor relaciona o seu conceito à estratégia empresarial como um todo, o que vem ao encontro da percepção de que uma contabilidade estratégica só se fará útil e necessária quando da

existência de dados estratégicos que necessitem tratamento gerencial adequado.

Nossa & Holanda (1998) trazem, em artigo, o seguinte comentário sobre contabilidade estratégica:

> O interessante para a contabilidade gerencial estratégica é assinalar a necessidade de mudança na estratégia competitiva, preferencialmente, identificar alguns poucos indicadores-chave que possam prever tal necessidade no futuro.

Goldenberg (1994:88) apresenta o seguinte relato em seu trabalho sobre contabilidade estratégica:

> A informação gerencial estratégica deve incluir tanto informações financeiras, quanto não financeiras, tanto informações internas quanto externas à empresa.

Para Goldenberg (1994:91), a contabilidade gerencial é uma parte da contabilidade estratégica. A contabilidade estratégica é mais ampla e é uma área que se encontra em crescimento.

A autora, na página 92 do mesmo trabalho, complementa:

> A contabilidade estratégica procura estimar comparativamente o valor da vantagem competitiva da empresa ou o valor adicionado sobre seus competidores e avaliar os benefícios do rendimento dos produtos em relação ao curso de vida dos clientes e os benefícios que esses rendimentos gerarão para a empresa sobre uma decisão de longo prazo.

Percebe-se que o conceito exposto pela autora cria, de uma certa forma, um vínculo com a vantagem competitiva da empresa, proporcionando condições de comparabilidade em relação aos competidores, de forma a estabelecer as vantagens a serem obtidas no decorrer do tempo.

Fiel (2000:91) escrevendo sobre contabilidade estratégica, apresenta o seguinte posicionamento:

> A contabilidade gerencial estratégica é um estudo filosófico da riqueza empresarial com enfoque dirigido aos objetivos amplos, metas e estratégias. É todo o conhecimento da empresa em seu aspecto econômico financeiro e operacional, com o propósito de garantir a sobrevivência dos negócios.

O autor relaciona o seu conceito ao aspecto filosófico da organização, enfocando objetivos e metas.

Bromwich (1988:27), um estudioso do tema, apresenta a seguinte definição para contabilidade estratégica:

> Contabilidade estratégica busca avaliar as vantagens comparativas do empreendimento ou valor por ele acrescentado em relação aos seus competidores, avaliar os benefícios, os resultados que o empreendimento proporciona aos seus clientes acima da sua condição normal, e os benefícios dos rendimentos das vendas para a empresa sobre um horizonte de decisão de longo prazo.

Percebe-se pelas definições e conceitos estudados que a Contabilidade Estratégica utiliza os recursos da Contabilidade financeira tradicional com o objetivo de captar e processar as informações estratégicas, distribuindo-as dentro da empresa, com o objetivo de oferecer aos gestores apoio às suas decisões. Está voltada tanto para os ambientes internos quanto para os externos da organização e seu foco principal está na obtenção dos resultados.

O papel da contabilidade estratégica consiste em submeter as atividades das empresas a um planejamento constante, buscando determinar os objetivos a serem cumpridos a curto, médio e longo prazo, com a finalidade principal de assegurar a continuidade da empresa.

A figura que se segue destaca o trâmite das informações sobre os competidores, que integram os assuntos estratégicos e geram as informações estratégicas competitivas. Tais informações são trabalhadas no

âmbito da contabilidade, caracterizando assim a contabilidade estratégica que passa então a gerar informações para alimentar a gestão estratégica.

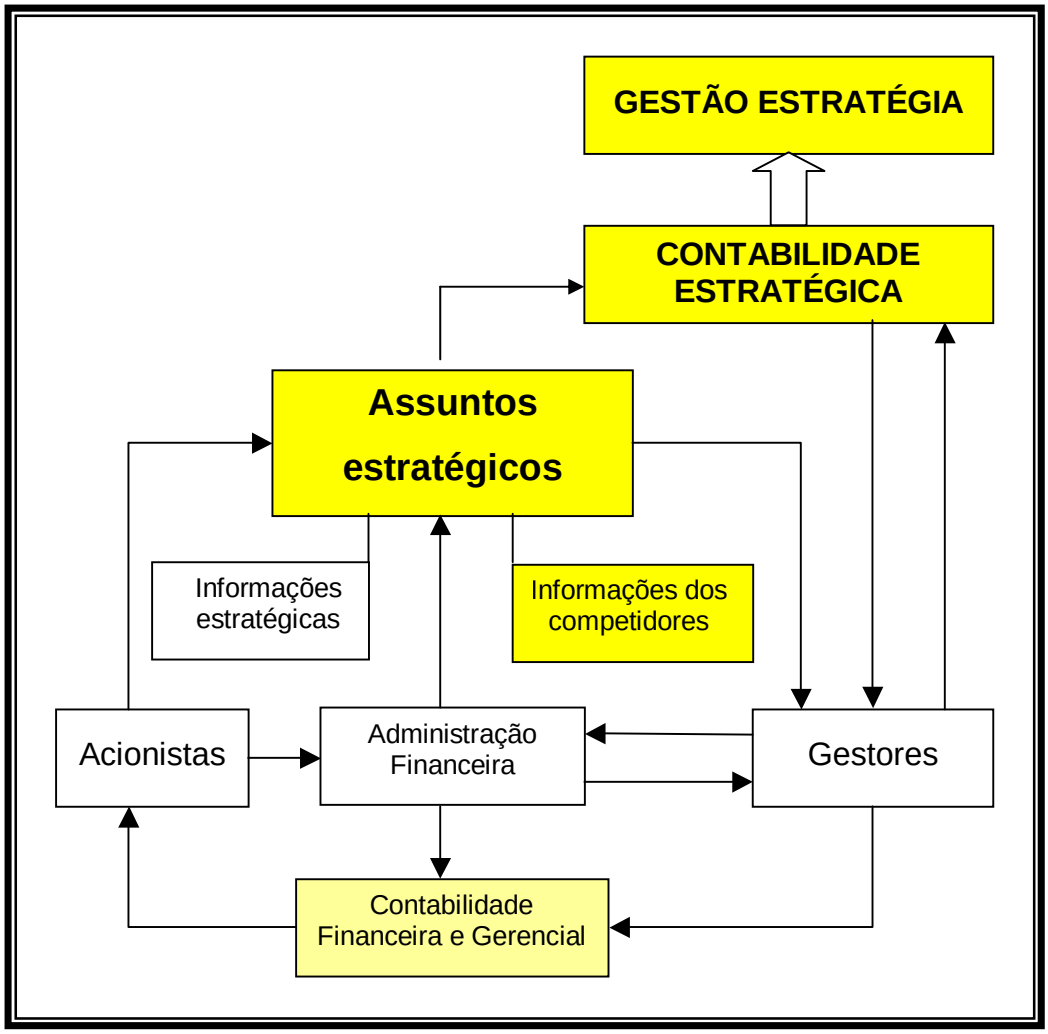


Figura 3 – Assuntos estratégicos e contabilidade estratégica

Adaptado de Ward (1992:8)

Os estudos mostraram que a contabilidade estratégica contempla ainda várias outras áreas de interesse, tais como: benefícios gerados pelos produtos, para o cliente e para as perspectivas da empresa; ênfase especial ao ciclo de vida dos produtos e aos recursos gerados pelo empreendimento; custos do empreendimento relativo para seus competidores, que não serão aqui abordados dada a abrangência do assunto e a extensão deste trabalho.

3.6 Modelo Conceitual

Após o estudo conceitual verificado através do referencial teórico fixado anteriormente, será apresentado, na seqüência, um direcionamento focalizado do segmento estratégico definido para o âmbito deste estudo.

O volume de mudanças que continuamente afeta as empresas, criando cenários altamente competitivos e turbulentos, provoca um clima de incertezas e de ameaças até para a sobrevivência de algumas delas. Para se prevenirem dos riscos e visualizarem novas oportunidades de mercado, as empresas devem desenvolver um completo conhecimento e monitoramento de seu ambiente externo, objetivando uma estrutura voltada para a gestão estratégica.

A gestão estratégica vem precedida de uma vasta gama de informações, porém merecem destaque aquelas que oferecerão às empresas usuárias as condições necessárias para a obtenção de vantagens competitivas, ou seja, aquelas informações capazes de gerar destaques em relação à concorrência, gerando o diferencial competitivo necessário.

No entendimento de renomados autores consultados, a vantagem competitiva só será obtida pela adoção de estratégias competitivas, e estas advêm do estudo analítico das estratégias em relação aos concorrentes ou principais competidores.

Porter (1986:22), estudioso do tema, justifica este entendimento, quando afirma:

> A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete.

Este posicionamento é efetivamente justificado pelo autor quando, na seqüência, fala sobre as metas estratégicas competitivas, delineando um cenário para o qual a empresa deve estar voltada, concluindo:

> A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

As informações estratégicas para níveis competitivos são efetivamente volumosas e bastante difusas. Objetivando sistematizar tais informações, recomendam os autores estudados que sejam agrupadas em segmentos distintos, formando um banco de dados único, possibilitando, assim, aos usuários e gestores, um entendimento consistente e utilização mais efetiva.

A construção de um banco de dados, envolvendo as informações dos concorrentes, é de fundamental importância para a gestão estratégica da organização. Tais informações, além de propiciarem o conhecimento das ações dos competidores, respaldam a organização no sentido de se preparar para receber as respostas e iniciativas competitivas de cada concorrente. Manter a base de dados atualizada é também importante, uma vez que as estratégias competitivas tendem a evoluir com o desenvolvimento dos negócios.

Os dados e resultados apresentados pelos empreendimentos e registrados pela contabilidade, quando comparados aos dados e resultados dos competidores, possibilitam avaliar as vantagens ou desvantagens verificadas, produzindo, então, novas informações que permitam à empresa analisar e avaliar o seu poder de competitividade.

A contabilidade, agora, além de contribuir no contexto da gestão empresarial produzindo informações direcionadas a custo e lucro, tem também outra função importante naquele contexto, que é a de contribuir com

a gestão estratégica, mostrando as informações estratégicas necessárias. A contabilidade estratégica deverá coletar, preparar, registrar e demonstrar as informações relativas aos principais competidores, para que se possa avaliar e decidir sobre as estratégias competitivas.

Neste sentido, a BEA - *Business Education Alliance,* nas conferências sobre contabilidade estratégica realizadas em 2001/2002, registrou anotações verificadas no evento em que ficou fortemente patenteado que um efetivo sistema de contabilidade estratégica deve permitir ao usuário: coletar e analisar informações do competidor; explorar oportunidades de redução de custo; e relacionar as técnicas contábeis tradicionais à posição estratégica adotada.

Seguindo essa linha de pensamento, vários são os meios e técnicas disponíveis que podem ser utilizados para obtenção e tratamento de informações dos principais competidores e, dentre estes meios, pode ser destacado o benchmarking que tem se mostrado bastante eficiente para quem deseja obter vantagem competitiva.

Para que se possa reforçar tal entendimento, na busca de uma definição para benchmarking, encontrou-se um ambiente de estudos específicos para o termo, que apresenta uma definição clara e relacionada às características deste estudo. Trata-se do *site* da internet denominado <www.inde.com.br/bench/>, que traz um posicionamento bastante claro:

> Benchmarking é um processo de medição e comparação sistemática dos processos dos negócios de uma empresa com os líderes naqueles processos em qualquer parte do mundo, para obter informações que ajudarão a empresa a implementar ações para melhorar seu desempenho.

No mesmo *site*, pode-se encontrar, também, um breve comentário a respeito da importância do benchmarking para as organizações:

> O BENCHMARKING, como processo de identificação e aprendizagem das melhores práticas existentes no mundo empresarial, constitui-se numa poderosa ferramenta para melhoria de diversos processos encontrados nas organizações.

Outro *site* da internet também sobre o mesmo tema, o <www.geocities.com/diogobizinelli/benchmarking/>, acessado em 29.08.2002, classifica o benchmarking em duas categorias: competitivo e cooperativo. Assim, na busca de uma aplicabilidade mais específica dentro deste estudo, utilizou-se, então, a definição de benchmarking competitivo:

> O benchmarking competitivo refere-se à coleta de informações específicas sobre produtos, serviços, processos, estratégias e resultados de negócio dos competidores e fazer comparações com a organização que está realizando o processo. Ele apóia-se nos conceitos da análise competitiva e na rivalidade competitiva, sendo útil no posicionamento dos produtos e serviços da organização no mercado.

A utilização das práticas empresariais já vivenciadas por outras organizações, concorrentes ou não, conduz a melhorias de desempenho, proporcionando condições de modificações e aprimoramentos dos processos organizacionais, motivando as pessoas através dos exemplos de sucesso observados.

A globalização permitiu ao mundo empresarial observar e acompanhar o sucesso alcançado pelos empreendimentos externos, mostrando a importância da informação para o contexto dos negócios, conferindo às empresas globalizadas um elevado grau de competitividade. É importante conhecer o competidor para que se estabeleçam as estratégias que proporcionem condições de competitividade.

Assim, as empresas procuram cercar-se das informações, dos exemplos que conduzam às práticas e experiências de qualidade já conceituadas no meio empresarial, destacando os usuários no seu segmento de mercado. Tais informações organizadas e sistematizadas conduzem aos sistemas de inteligência competitiva.

Sobre este tema, Brasiliano (2002:2) assim se posiciona:

> Um sistema de inteligência competitiva é um sistema em que a empresa trabalha com a informação, coletando, tratando, analisando e disseminando-a, através de suas redes, que são voltadas para o monitoramento das atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios. Tudo isso ligado à tomada da decisão. É um forte instrumento de apoio ao planejamento estratégico das organizações, pois está atrelado ao monitoramento constante das variáveis internas e externas – concorrência, mercado, projetando tendências e vislumbrando cenários futuros. A Inteligência Competitiva é implantada nas empresas dentro deste contexto de transformações que tem a informação à base de sua dinâmica, sendo um processo sistemático e formalizado, que transforma dados dispersos em conhecimento estratégico.

Brasiliano (2002:4) fala da função, e enfatiza a importância e a necessidade da utilização de um sistema de inteligência competitiva, no qual se encontram inseridas as melhores e mais modernas técnicas de obtenção das informações para o contexto empresarial competitivo:

> Buscam a informação que um tomador de decisões precisa, ou seja, aquela que pode lhe dar a liderança, ou o ponto de início num mercado rápido, volátil e competitivo. A utilização dessas técnicas de uma forma organizada aumenta significativamente a possibilidade de obter informações dos atores desprevenidos da rede. Aprender a reconhecer essas técnicas evita que a rede deixe passar informações, quando esse tipo de conversação for empregado.

Outro aspecto de fundamental importância é o conteúdo e a forma como são obtidas e dispostas as informações num sistema de inteligência competitiva. Pouco adianta obter-se a informação indesejada ou intempestiva. A informação deverá ser clara e atual para produzir os efeitos necessários.

Nesse sentido, Costa & Silva (2001:4) falam com clareza desses aspectos, delineando o nível de importância para o alcance e amplitude da informação desejada:

> No processo de inteligência competitiva faz-se necessário contar, de forma contínua e sistemática, com informações publicadas relevantes, informações de empregados de outras empresas, informações de fontes industriais, financeiras e econômicas, sínteses e análises produzidas por especialistas e analistas, relatórios gerenciais, a serem disponibilizados internamente para os diversos níveis decisórios da organização. Informações, estas, sobre o ambiente externo, que necessitam ser integradas à estrutura formal de inteligência da organização.

Historicamente, os serviços de inteligência são de fundamental importância para o mundo da informação. Qualquer que seja o meio onde operam têm-se constituído em grandes fontes de recursos para decisões. No meio político, a informação tem-se constituído em forte aliada dos governantes, principalmente daqueles que tenham se especializado na sua obtenção e tratamento, através de órgãos específicos, como são os exemplos da CIA, nos Estados Unidos; da KGB, na extinta União Soviética; e da Scotland Yard, na Inglaterra.

Muitos são os países como, por exemplo, os Estados Unidos, que historicamente usam as iniciativas de inteligência competitiva nos programas militares e passam a utilizar este forte know-how no meio empresarial, com o caráter de oferecer suporte aos negócios e a conseqüente obtenção de vantagem competitiva.

Observa-se, assim, através dos autores e textos estudados, que a contabilidade estratégica registra efetivamente as informações sobre os concorrentes ou competidores da empresa. Neles é que estão focados os melhores dados e as fontes de informações mais atrativas que suportam as decisões estratégicas competitivas.

Para que se possa então estruturar um sistema de informações estratégicas que dará suporte à contabilidade estratégica, precisa-se, inicialmente, focar o estudo nos competidores ou concorrentes, identificando, analisando e catalogando todos as fontes de informações estratégicas neles geradas, estabelecendo-se, assim, um sistema de inteligência competitiva.

Assim, este estudo foi concentrado nas fontes de informações estratégicas em relação aos competidores ou concorrentes, abrangendo os campos onde possam se concentrar informações relevantes.

3.7 Fontes de informações estratégicas em relação aos competidores

Como visto anteriormente, as informações estratégicas em relação aos concorrentes geram estratégias competitivas e, por conseguinte, a condição para obtenção de vantagem competitiva. Para implementação de estratégia competitiva, com base na concorrência, é necessário que se mantenha um detalhado conhecimento sobre os principais competidores. A partir disso, a empresa estará apta a identificar seus pontos fortes e fracos em relação a eles.

As informações estratégicas relativas aos competidores devem ser obtidas através dos mecanismos e instrumentais disponíveis no meio empresarial, com possível utilização lícita, sem que sejam feridas as questões e normas éticas relevantes.

Para dispor das informações estratégicas competitivas é recomendável a estruturação de um banco de dados, onde estejam inseridas todas as informações relevantes sobre os concorrentes ou principais competidores. Para Riccio (2002), em adaptação feita de Ward (1992), conforme modelo disposto na figura 1, esse banco de dados deverá conter as informações seguintes, que serão estudadas e analisadas para que se possa, então, avaliar a importância individual de cada uma no âmbito da estratégia empresarial competitiva.

3.7.1 Análise física dos produtos dos competidores

Compreende o estudo físico dos produtos dos competidores, em especial daqueles que oferecem maiores índices de concorrências. Este tipo de trabalho na indústria é comumente chamado de engenharia reversa e consiste na desmontagem sistemática do produto alvo para que seja criteriosamente analisado cada componente, com o objetivo de determinar as melhores práticas em termos de qualidade e custo, que proporcionem melhores opções de atendimento às necessidades do mercado.

Especificamente sobre essa fonte de informação, Ward (1992:112) apresenta o seguinte posicionamento:

> Cada produto competitivo novo é comprado em uma base regular e então é sistematicamente desmontado, de forma que cada componente pode ser identificado como também os processos que reúnem as partes. As áreas especialistas respectivas do negócio avaliam então os custos associados com cada elemento de forma a chegarem ao custo do produto completo avaliando a competitividade do produto. São realçadas diferenças relativas em custo e através de comparação percebe-se qualquer diferença em valor para cliente.

Percebe-se que o autor enfatiza a importância de se conhecer os produtos do concorrente, e nota-se, também, que é algo plenamente viável, uma vez que o produto está disponível no mercado.

Este procedimento se tornou bastante conhecido no mundo dos negócios. Após a Segunda Guerra Mundial, os japoneses transformaram esta prática num filão para as suas atividades. A falta de tecnologia e condições para sua obtenção forçou os nipônicos a buscarem alternativas que viabilizassem as mínimas condições para o funcionamento de uma economia destroçada pela guerra. A desmontagem dos principais produtos dos concorrentes com a conseqüente avaliação criteriosa dos benefícios neles inseridos proporcionou a criação de novos produtos semelhantes e com capacidades aperfeiçoadas, a ponto de, em determinados segmentos, os produtos japoneses desbancarem os concorrentes internacionais,

principalmente os americanos como, por exemplo, na questão dos automóveis.

Particularmente sobre esse tema, Robert (1998:143) apresenta seu posicionamento:

> Considere a guerra no setor automobilístico. Quem está ganhando? Os japoneses. Por que os americanos estão comprando automóveis japoneses e até dispostos a pagar preço superior nos últimos quarenta anos? A resposta é simples: porque os japoneses fabricam carros melhores. O resultado para uma estratégia orientada pelo produto é: vence o melhor produto.

O autor conclui enfatizando que o esforço das empresas em fazer um produto melhor, e cada vez melhor, fez com que os automóveis japoneses excedessem em qualidade aos automóveis americanos.

Ficou bastante claro pelo posicionamento dos autores pesquisados que conhecer o produto do concorrente é de fundamental importância, tornando-se um sustentáculo efetivo para uma verdadeira estratégia competitiva.

3.7.2 Clientes Comuns

Significa a obtenção de informações junto aos clientes, que realizam negócios com os competidores, relativas aos produtos, formas de negociações, preços, condições de pagamento, assistência técnica, serviços de pós-vendas e outros, que possam agir como diferencial no contexto dos negócios.

Cada um dos segmentos relacionados acima é capaz de produzir a informação certa no momento oportuno. Através do cliente, a empresa poderá obter informações relativas à qualidade do produto da concorrência, o nível de assistência técnica utilizada pelos produtos dos principais

competidores, além dos mais comuns instrumentos comparativos, os preços e condições de vendas.

Os compradores, com o passar do tempo, tornam-se conhecedores eméritos dos produtos que adquirem com freqüência, o que lhes permite a consecução de bons negócios para as suas organizações. Essas experiências podem ser trabalhadas pela empresa com o objetivo de obter dados sobre seus concorrentes, permitindo a formulação de estratégias competitivas específicas para produtos ou segmentos.

Dentro desta linha de raciocínio, Porter (1986:168) apresenta a sua visão a respeito:

> Através da repetição da compra, os compradores acumulam conhecimento sobre um produto, seu emprego e as características das marcas concorrentes.

A política de vendas envolvendo preços, prazos, condições de entrega e formas de cobranças também se constitui em informação relevante, pois através dela pode-se identificar a estratégia adotada pelo concorrente para um determinado produto ou segmento. Tais informações permitem ainda visualizar perspectivas sobre a situação financeira do concorrente.

A validade dessas informações não está no aspecto de a empresa copiar ou imitar as estratégias praticadas por seus concorrentes, mas sim oportunizar condições para se criar estratégias diferenciadas que permitirão não só neutralizar as ações dos competidores, como também criar as condições necessárias para ganhar o segmento de mercado pretendido.

Robert (1998:1) aborda esse assunto com o seguinte relato:

> Uma empresa não cresce à custa de um concorrente, imitando ou clonando a estratégia daquele concorrente, mas elaborando e implementando uma estratégia diferenciada que muda as regras do jogo a seu favor.

Essas observações, disponíveis nos clientes comuns, são passivas de obtenção e permitem uma ação imediata da empresa no sentido de formalizar condições para buscar uma estratégia competitiva diferenciada, colocando-a na vanguarda em relação ao segmento de mercado pretendido.

3.7.3 Mercado financeiro e bancário

Significa a obtenção de informações dos concorrentes junto a esses segmentos. O envolvimento com o mercado financeiro e bancário poderá proporcionar informações de nível estratégico, como a valorização das ações dos concorrentes, o nível de endividamento etc.

As finanças se constituem em excelente nível de informações estratégicas para qualquer segmento empresarial e, em função disto, merecem uma atenção toda especial.

O nível de endividamento junto ao mercado financeiro é um referencial da saúde financeira de qualquer organização. Empresas endividadas tendem a praticar preços baixos, às vezes abaixo do custo, com o objetivo de obterem numerários a custos menores, compensando a fuga de estabelecimentos bancários. Em outras palavras, preferem perder no preço, percentual inferior ao exigido pelo mercado financeiro.

Outro fato importante é a forma, o prazo e o custo com que o concorrente vem arcando na capitação de recursos. Sabe-se que a disponibilidade e o custo envolvidos na captação de recursos estão intimamente relacionados com o risco atribuído a quem procura. Assim essas informações são de vital importância, pois podem identificar dificuldades vivenciadas pelos competidores.

Outro fato bastante importante e também disponível no mercado financeiro é a valorização das ações das empresas. Trata-se de um referencial da saúde das organizações, não só no aspecto financeiro, mas também no aspecto comercial e operacional. As ações se valorizam à medida que o mercado sinaliza sobre as condições da empresa, quer em nível de rentabilidade, de novos investimentos, de novos produtos, do comportamento comercial, enfim de qualquer situação que mostre uma evolução dos negócios. A capacidade do concorrente em pagar dividendos também é um sinalizador importante.

Conhecer o comportamento acionário do competidor pode fornecer também referencial sobre seu posicionamento estratégico, permitindo o estabelecimento de condições para a estruturação ou reestruturação de ações estratégicas.

3.7.4 Ex-empregados de competidores

Significa servir-se de ex-empregados de competidores para obter informações relativas àquela empresa, seus produtos e políticas de atuação. Pode ser considerada uma das mais eficazes, de mais fácil acesso e muitas vezes de baixo custo à disposição dos empreendimentos. O capital intelectual formado por uma pessoa ao longo de vários anos de trabalho é propriedade particular dela, portanto disponível para utilização em qualquer momento.

A experiência vivida pelas pessoas em outros ambientes é bastante salutar na formação de know-how acerca de determinado produto, serviço ou mesmo procedimento operacional. É comum no meio empresarial a ocorrência desses expedientes, principalmente para as funções estratégicas dentro da corporação.

Toda e qualquer informação, em particular aquelas originadas através dos ex-empregados de competidores, deverá ser obtida através dos meios lícitos, dentro dos princípios éticos do código de conduta empresarial. Caso contrário a informação pode transformar-se em problema para os usuários.

A história empresarial recente mostra um exemplo bastante próprio em que duas grandes corporações mundiais do ramo automobilístico travaram, na justiça, uma árdua batalha envolvendo informações estratégicas. Trata-se da americana General Motors com a alemã Volkswagen em torno de um executivo de compras que migrou da primeira para a segunda companhia, levando com ele seus conhecimentos sobre um novo projeto de fabricação de veículos. Trata-se do caso Arriotua, que ficou mundialmente conhecido.

Histórias como a descrita acima são comuns no mundo empresarial e demonstram a importância que um ex-funcionário de uma empresa concorrente representa na montagem e execução de estratégias competitivas.

Ward (1992:109), importante estudioso da matéria em questão, destaca a importância e as vantagens para as empresas em poderem contar com ex-empregados de concorrentes.

> Para muitas companhias a contratação de alguns ex-empregados chave de competidores principais são elemento importante no estabelecimento de uma base de dados daquele competidor.

Dada a importância do tema em questão, as empresas deveriam direcionar atenção especial para tais condições. Obviamente pessoas com grandes experiências também trazem consigo certos vícios e costumes que deverão ser avaliados e ponderados antes da contratação. É importante, porém, que a organização não prescinda desse recurso antes de uma análise pormenorizada.

3.7.5 Os próprios empregados

Significa a empresa usar o relacionamento pessoal que os seus empregados mantêm fora do ambiente de trabalho como fonte de informações sobre os concorrentes. Para tanto, a empresa interessada deverá preparar seus funcionários para obterem as informações necessárias. Tal preparação poderá fazer parte de treinamento específico.

Preparar o colaborador é fundamental, pois muitos deles não têm consciência da importância das suas ações para a organização, ou então não conhecem o valor da informação que eles podem obter ou dispor em relação à sua empresa. Um trabalho de conscientização é fundamental, para que a empresa possa, assim, colher e deter a informação necessária.

Brasiliano (2002:3) é enfático, quando fala do tema em questão, acrescentando:

> As pessoas não sabem como analisar o risco, visto que a maior parte delas ao lidar com informações, dentro de uma organização, não sabe o que tem nas mãos, ou seja, não possui conhecimento suficiente sobre a criticidade da informação.

Percebe-se, também, que os recursos humanos evoluíram e que as empresas passaram a considerar a importância de tais recursos na montagem de suas estratégias competitivas, fazendo valer o capital intelectual de que dispõem para garimpar vantagens no seu segmento. É público e notório que a formação desse capital intelectual não se realiza de um momento para o outro, mas sim através de trabalho árduo, muito treinamento e, acima de tudo, vivência no processo operacional da organização.

Vários autores atribuem a importância devida ao assunto, dentre eles Brasiliano (2002:1) que demonstra o seu posicionamento, destacando o valor do intelecto no contexto estratégico empresarial, com o seguinte relato:

> As empresas para sobreviver lastreiam suas atividades na informação, tendo em vista a transferência do seu centro de gravidade operacional. Esse centro passou dos trabalhadores manuais para os trabalhadores intelectuais e o crescimento empresarial não está mais baseado nos músculos, mas sim na mente.

Sob a ótica da estratégia empresarial, os colaboradores da organização se constituem em peça chave na sua elaboração, manutenção e desenvolvimento e, por isso, as empresas que buscam vantagem competitiva devem direcionar atenção especial para a área de recursos humanos que, em muitas organizações voltadas para a competitividade estratégica, ainda não recebem o tratamento adequado.

Conscientizar o colaborador da sua importância estratégica para a organização é algo também indispensável, pois se sabe que a força propulsora de qualquer mudança é o ser humano, e é através dele que se processam todos os acontecimentos do meio empresarial.

Nesse particular, Lawler (1998:3) traz sua contribuição para o tema, enfatizando a importância em se conscientizar os colaboradores:

> O segredo é convencê-los de que sua participação e sua vontade de apoiar a mudança são fundamentais para a sobrevivência da companhia e, portanto, para a manutenção dos empregos. É importante entender que, em uma economia globalizada, a segurança no emprego vem do fato de a empresa ser competitiva.

Percebeu-se pelos relatos acima que os colaboradores são efetivamente excelentes fontes de informações estratégicas e, portanto, as empresas que buscam vantagem competitiva devem fazer uso contínuo de tais fontes.

3.7.6 Notícias da imprensa sobre competidores

Significa a obtenção de informações relativas aos competidores através dos veículos da mídia. As empresas deverão estar atentas às notícias veiculadas sobre seus concorrentes. Quando a mídia resolve tornar um fato notícia é porque existe relevância na informação.

Existem as mídias especializadas na veiculação de noticiário de negócios, como são os exemplos da Revista Exame, do Jornal Gazeta Mercantil, veículos de porte e penetração nacional, que trazem em seu conteúdo as mais diversas informações sobre todos os tipos e ramos de negócios. Quem precisa ou quer estar ligado no mundo dos negócios não pode prescindir de publicações dessa natureza, pois elas estão permanentemente conectadas aos acontecimentos, e muitos dos fatos veiculados são efetivamente estratégicos para determinadas organizações. Outro veículo bastante importante é a publicação Maiores e Melhores, editada anualmente, trazendo uma vasta gama de informações sobre as organizações que mais se destacaram.

Além disso, existem também as mídias televisivas que procuram trazer a público as notícias sobre os mais diversos empreendimentos e empreendedores, veiculando, também, importantes notícias de interesse estratégico para várias organizações.

Para enfatizar a importância das informações propostas pelo tema em questão, Porter (1986: 340) apresenta o seguinte relato:

> A cobertura de uma empresa de pequeno porte pode ser feita como parte de uma publicação com bases mais amplas. Jornais especializados em indústrias de fornecedores, distribuidores ou clientes também são fontes úteis. A leitura dessas revistas durante um longo período de tempo é uma forma extremamente útil para que se compreenda a dinâmica competitiva e as mudanças importantes em uma indústria, assim como para um diagnóstico de suas normas e atitudes.

Percebe-se que as notícias veiculadas pela mídia constituem-se em ótimas fontes de informações estratégicas e, por isso, as organizações que têm seus interesses voltados para uma estratégia competitiva devem dar ênfase para a situação, estando atentas a qualquer publicação ou divulgação que seja veiculada. Os gestores devem estar atentos a toda e qualquer informação disponível nos veículos de comunicações.

3.7.7 Reportagens na mídia industrial, comercial e financeira

Significa obter dados dos competidores ou principais concorrentes utilizando reportagens especiais em veículos de comunicação específicos. Tais veículos normalmente circulam no meio empresarial de interesse mútuo e, portanto, revestidos da importância destinada para aquele segmento.

Reportagens especiais, envolvendo o segmento empresarial, normalmente trazem informações sobre a concorrência. As informações industriais, comerciais e financeiras veiculadas são válidas para a estruturação do banco de dados sobre os competidores e, por conseguinte, importantes para a estruturação da contabilidade estratégica.

Como já visto anteriormente, existem as mídias especializadas na veiculação de noticiário de negócios, como são os exemplos da Revista Exame, do Jornal Gazeta Mercantil, que também trazem, esporadicamente, reportagens especiais de segmentos específicos. Porém, o destaque para esse tipo de informação está vinculado aos veículos específicos do segmento.

No ramo industrial especificamente existem as mídias especializadas vinculadas às entidades representativas dos segmentos empresariais. São os casos dos informativos específicos de entidades de classes, como a CNI - Confederação Nacional das Indústrias, a ABIMAQ – Associação Brasileira

das Indústrias de Máquinas, o SINDIMAQ – Sindicato das Indústrias de Máquinas, as federações estaduais de indústrias, entre outras, que procuram veicular notícias e reportagens específicas do segmento, dando ênfase aos acontecimentos de interesse mútuo da atividade.

3.7.8 Relatórios financeiros publicados

Significa a obtenção de informações dos competidores através dos relatórios financeiros por eles publicados. Pode-se verificar vários índices e valores que, analisados, mostrarão a saúde financeira do concorrente. Em se tratando de empresa limitada, não obrigada à publicação de balanços, tais dados poderão ser obtidos através de clientes ou fornecedores comuns.

Existem também empresas especializadas na obtenção, tratamento e distribuição dos dados financeiros das organizações. Como exemplo, pode-se citar a americana Dun and Bradstreet, com atuação no Brasil, e a nacional Serasa, que concentram em seus bancos de dados grandes fontes de informações sobre qualquer organização de qualquer segmento empresarial.

Falando especificamente da empresa norte-americana Dun and Bradstreet, sua forma de trabalhar e os custos envolvidos, Porter (1986:340) apresenta as seguinte informações:

> Dun and Bradstreet compila relatórios de crédito de todas as companhias de porte significativo, sejam elas publicadas ou privadas. Estes relatórios não estão à disposição em nenhuma biblioteca, só sendo fornecido às companhias assinantes que pagam um alto custo fixo pelo serviço mais uma pequena taxa pelos relatórios individuais.

A importância dessas organizações reside no fato de se poder obter os dados necessários já prontos, sem a necessidade de trabalho adicional para a consecução, trazendo agilidade ao processo com a confiabilidade exigida.

3.7.9 Análise industrial comparativa

Significa a busca de dados industriais dos concorrentes para uma análise comparativa. As indústrias do mesmo ramo de atividade dispõem de certas características e especificações semelhantes. Análises comparativas envolvendo materiais, mão-de-obra e outros custos, poderão se constituir em boas fontes de informação.

A comparabilidade sempre foi e será um instrumento para o meio empresarial. Vários são os questionamentos que podem ser estabelecidos em torno dela, envolvendo os mais diversos componentes da estrutura empresarial como, por exemplo: como o concorrente pode produzir um volume tão elevado, servindo-se de um estoque tão pequeno?, ou ainda: por que o concorrente pratica preços inferiores aos de mercado, se o seu volume de produção, custos e vendas e ainda a qualidade do seu produto são semelhantes aos praticados por essa empresa?

Pode-se também verificar o nível de concorrência estabelecida, se leal ou desleal, se saudável ou problemática. Pode-se ainda perceber as condições operacionais que envolvem o competidor, acompanhando e comparando os movimentos estratégicos por ele praticados.

Analisar os movimentos estratégicos do concorrente é uma das formas de visualizar suas ações e intenções para se obter conclusão sobre determinados fatos. Saber se o concorrente está agindo corretamente, agindo por necessidade, ou praticando uma ação estratégica, é algo importante, pois é sobre as ações do competidor que se deve traçar o mecanismo estratégico de defesa, ou de contra-ataque, para controlar e neutralizar as forças competitivas da concorrência.

Robert (1998:199), sobre o tema em questão, afirma:

> Gerenciar a estratégia de um concorrente e controlar a arena de competição é algo que se pode conseguir somente atacando a força propulsora e as áreas de excelência associadas do concorrente.

Pode-se perceber que, quando se fala em análise industrial comparativa, não se deve fixá-la tão somente no aspecto operacional físico, mas também nas ações e movimentos estratégicos, para que se possa obter a informação desejada no momento certo, que delineará novos caminhos e ações estratégicas, quer sejam de defesa, ou de contra-ataque.

3.7.10 Observações físicas

Diz respeito à obtenção de informações dos concorrentes utilizando-se de observações de natureza física. A observação *in loco* oportuniza a junção de vários níveis de informação.

A utilização de observações físicas está intimamente ligada ao processo fabril como, por exemplo, o lançamento de novos produtos, ou a descontinuidade de outros, aos mecanismos de distribuição, avaliando os canais de distribuição, os aspectos de estocagem como volume e quantidade e também às práticas de mercado, envolvendo preços, prazos, tempo de entrega e volume de vendas.

As observações físicas podem, também, ser utilizadas para as questões patrimoniais, como novas imobilizações ou desmobilizações, abertura de filiais, incorporações de novos negócios, renovação do parque fabril, entre outras. Genericamente, toda e qualquer ação empresarial acaba se transformando em situação física observável. A atenção com situações dessa natureza conduz à obtenção das informações desejáveis.

Nessa linha de entendimento, Robert (1998:188) apresenta as razões que justificam determinadas ações de concorrentes e que podem ser facilmente observadas fisicamente:

> ...a estratégia de qualquer empresa acaba traduzindo-se em evidência física, como produtos, mercados geográficos, clientes, edifícios, tecnologias, instalações, pessoas, habilidades e assim por diante. Observando as ações de um concorrente nestas áreas pode-se identificar o que levou o concorrente a agir como agiu – em outras palavras, a identificar qual foi a força propulsora por trás da estratégia do concorrente.

A observação física fornece a garantia da veracidade dos fatos, sem as distorções das informações preparadas e direcionadas para tal finalidade e, por isso, são de valia para a gestão estratégica competitiva.

3.7.11 Estatísticas governamentais

Trata-se da obtenção das informações dos competidores através dos números trabalhados por entidades governamentais e publicados através de informes periódicos sobre produtos, serviços, segmentos empresariais etc. As informações contidas nestes veículos podem se traduzir em dados relevantes para as empresas.

O advento dos sistemas de informações e da internet muito contribuiu para a disseminação de dados informativos sobre as atividades empresariais. Muitas são as informações disponíveis publicamente em qualquer empresa. Pode-se, por exemplo, verificar a regularidade da situação fiscal de qualquer empresa utilizando-se a internet. Enfim, pode-se obter as mais variadas informações que, conforme o caso, poderão ser de utilidade para a gestão estratégica competitiva, podendo evidenciar situações de fragilidade ou de solidez de um competidor.

As Juntas Comerciais são responsáveis pelo arquivamento dos atos constitutivos e também administrativos das sociedades, como abertura e

encerramento de filiais, composição de diretoria, aumento e diminuição do capital social, enfim informações de domínio público que são de fundamental importância para uma análise mais detalhada dos concorrentes.

Os órgãos públicos de arrecadação, como receita federal, exatoria estadual e prefeituras fornecem certidões negativas a qualquer solicitante, nas quais estampam a situação do envolvido.

Outros órgãos públicos também trabalham informações relevantes relativas ao meio empresarial. São os casos do IBGE – FIPE – FGV que buscam, no meio empresarial, informação de interesse global para a sociedade como um todo, como: a medição do índice de preços, a quantificação da produção, o crescimento dos segmentos da economia, a disponibilidade de recursos produtivos, a informação dos indicadores econômicos, entre outros.

Há ainda órgãos direcionados a segmentos específicos, por exemplo: DIEESE – SEBRAE – SENAI – SESI – SESC – SENAC, que também se preocupam com os números de cada setor envolvido.

Genericamente há uma enorme gama de instituições públicas que trabalham números empresariais e que podem ser facilmente utilizados para a obtenção das informações necessárias aos procedimentos estratégicos empresariais.

3.7.12 Fornecedores comuns

Significa obter informações dos concorrentes junto aos fornecedores comuns, ou seja aqueles que fornecem à empresa e ao concorrente. Esta prática constitui-se em ótima fonte de informações. O volume de compra do concorrente, a mercadoria adquirida, a forma de pagamento, o tempo de

entrega, as especificações dos pedidos futuros, o nível de preço praticado, poderão se fazer presentes em decisões importantes.

Manter um bom relacionamento com os fornecedores, concentrando atividades com alguns deles especificamente, é sinônimo de credibilidade, podendo credenciar qualquer organização na obtenção de informações sobre os competidores, principalmente aquelas de ordem estratégica relacionadas com a atividade. Os fornecedores geralmente possuem certa consideração por seus bons clientes e, com certeza, não medirão esforços para lhes passar as informações que forem solicitadas.

Porter (1986:43) visualiza essa condição, enfatizando, inclusive, o desejo dos fornecedores em proteger determinados clientes, como também lhes proporcionar serviços adicionais.

> Se a indústria é um cliente importante, o destino dos fornecedores estará firmemente ligado à indústria e eles desejarão protegê-la através de preços razoáveis e de assistências em atividades de P & D e o exercício de influência.

Outro sistema de informação que pode ser trabalhado junto aos fornecedores comuns diz respeito ao nível de preços praticados pelo competidor. Se ele pratica preços muito inferiores aos propostos pelo mercado, existe a perspectiva de ele estar comprando seus insumos a preços mais baixos. Uma consulta junto aos principais fornecedores proporciona uma resposta adequada para a situação. Obviamente, nem sempre a prática de preços está intimamente ligada à compra de insumos, porém em se trabalhando esta análise, consegue-se eliminar uma variável no contexto.

Nesta perspectiva, Ward (1992:113) apresenta um posicionamento específico para justificar a importância da questão.

> Se um competidor em particular vende qualquer produto a um preço de venda muito inferior ao praticado, assume-se que o fornecedor possa estar vendendo ao competidor a um preço mais baixo. Contata-se adequadamente o fornecedor e chama-se a responsabilidade para que então ele prove que não está fazendo isto e que provavelmente o competidor esteja levando uma margem bruta menor naquele produto.

Observa-se que o poder informativo dos fornecedores é incontestável. Há de se considerar, porém, que muitos fornecedores, principalmente aqueles com grandes volumes de vendas para poucos compradores do mesmo segmento empresarial, provavelmente procurarão preservar as informações de uns para com os outros, porém, em se estando atento aos acontecimentos, qualquer pequena evidência pode se transformar numa informação representativa.

3.7.13 Consultores especialistas da indústria

Diz respeito à obtenção de informações estratégicas dos competidores utilizando-se consultores especialistas em segmentos industriais específicos. Os consultores especialistas realizam comumente trabalhos semelhantes, o que acaba por torná-los experts no assunto. O conhecimento das ações de cada profissional envolvido, a forma como trabalham os dados e principalmente a qualidade das informações geradas pelo trabalho de consultoria poderão se tornar indicadores de peso para as decisões estratégicas de competitividade, proporcionando conclusões bastante interessantes em relação ao concorrente e suas ações estratégicas.

Além desses profissionais, têm-se, também, os profissionais de auditoria e ainda os trabalhos de assessoria empresarial especializada, além das empresas de treinamento que, ao realizarem suas atividades, desenvolvendo serviços para vários clientes comuns, acabam por formar know-how no assunto, na área, na atividade, passando a dispor de uma vasta gama de informações. O contato com esses profissionais, com essas

organizações, poderá propiciar boas informações, tendo em vista a bagagem informativa neles concentrada.

Reforçando o entendimento acima descrito, Porter (1986:75) descreve a importância atribuída a esse segmento informativo:

> Empresas de consultoria em administração, agências de publicidade, bancos de investimento e outros consultores usados pelo concorrente podem ser pistas importantes. Que outras companhias usam estes consultores e o que eles fizeram? Os consultores são conhecidos por quais métodos e técnicas conceituais? A identidade dos consultores de um concorrente e um diagnóstico completo deles podem dar uma indicação das futuras mudanças estratégicas.

Ficou bastante evidente que informações dessa natureza são de vital importância para as empresas que buscam informações estratégicas, objetivando alcançar níveis de competitividade que atendam aos seus interesses. Além disso, as informações geradas nesse meio dão-se através de pessoas altamente habilitadas e devidamente preparadas para tais finalidades, o que fornece a credibilidade necessária.

3.7.14 Associações comerciais

Normalmente, as empresas fazem parte de organizações de classes, como sindicatos e associações representativas. São discutidos, no âmbito dessas organizações, temas de interesse mútuo para a classe. Estar presente nessas discussões representa conhecer as informações relevantes da classe ou do setor e, por conseguinte, dos principais concorrentes fixados naquelas discussões.

Os problemas comuns são discutidos no âmbito dessas entidades e as soluções propostas normalmente vêm ao encontro de mútuos interesses do segmento. Existem associações que produzem publicações estatísticas,

periódicos informativos contendo dados às vezes interessantes e relevantes, sendo que muitos poderão ser bem aproveitados.

Relacionado a esse entendimento, Porter (1986:339) apresenta o seu posicionamento:

> Muitas indústrias possuem associações comerciais que atuam como centros de informação para dados da indústria e, por vezes, publicam estatísticas detalhadas da indústria.

Mesmo que os assuntos discutidos no âmbito dessas associações de classes sejam irrelevantes, a participação é fundamental, pois sempre surgem fatos que proporcionam condições de se obter as informações desejadas. Os assuntos da classe normalmente são tratados em nível de associação de classe.

Porter (1986:340) reforça este entendimento, considerando a importância do convívio no meio empresarial comum, com o seguinte relato:

> Seja a associação uma fonte de dados ou não, os seus membros são de extremo auxílio para alertar o pesquisador quanto a quaisquer informações publicadas sobre a indústria, na identificação dos principais participantes e em discussões sobre suas impressões gerais quanto ao fornecimento desta indústria, seus fatores básicos para o sucesso da companhia e importantes tendências da indústria.

O convívio associativo sempre foi e será salutar para qualquer classe empresarial. Estar ligado às ocorrências desencadeadas nesses convívios é de fundamental importância para quem busca informações necessárias que conduzam a estratégias efetivamente competitivas.

3.7.15 Outros membros de grupos competidores

Significa obter informações relativas aos competidores utilizando-se de outros membros ou componentes dos mesmos grupos competidores. Como, por exemplo, os representantes comerciais.

Nas mãos dos representantes comerciais, principalmente daqueles que representem o mesmo segmento de negócios, residem informações estratégicas de primeiríssima linha. Obviamente as grandes organizações já procuram um controle efetivo sobre essas ocorrências, evitando dispor de um representante que preste serviço para um concorrente. Nesse caso, o representante poderá ser utilizado como fonte de apoio, pois ele próprio poderá contatar seus colegas de profissão, representantes do concorrente, e conseguir as informações necessárias.

Obviamente, este tipo de informação é um pouco mais difícil de ser trabalhada, de ser obtida, mas não será por essa razão que ela se tornará desprezível. Toda e qualquer perspectiva de informação deve ser tratada com a devida atenção, pois pode fornecer preciosidades informativas.

3.7.16 Mercados de commodities

Significa a obtenção de informações relativas ao comportamento do produto do concorrente dentro de um mercado dessa natureza, traduzindo informações relevantes para decisões. Esses mercados reúnem informações importantes por concentrarem uma gama bastante elevada de produtos semelhantes, possibilitando, assim, uma rica fonte de informação sobre os produtos da concorrência.

Outro aspecto a ser considerado de fundamental importância nesta informação é a reformulação da estratégia em relação a um determinado produto. Quando uma empresa, orientada pelas informações dos mercados de commodities percebe que o seu produto se tornou commodity, poderá adotar novas estratégias que diferenciem as ações em relação aos concorrentes, como a fragmentação daquele produto.

Para clarificar as informações acima, Robert (1998:271) apresenta seu posicionamento, afirmando:

> Um dos primeiros impactos da fragmentação de mercado é que ela quase torna obsoletos os produtos commodities e seus fornecedores.

O autor justifica a sua afirmativa alegando o fato de que, ao praticar a segmentação de mercado, as empresas respondem com produtos genéricos que visam satisfazer grandes grupos de usuários, o que torna esses produtos facilmente copiáveis e, por conseguinte, transformando-se em commodities em pouco tempo.

A fragmentação resulta em uma ampla variedade de produtos feitos sob encomenda, direcionados a satisfazer um conjunto específico de exigências. A constante evolução das necessidades dos clientes passa a exigir, também, constante evolução de produtos, dificultando a cópia pela concorrência.

As observações acima possibilitaram conhecer um pouco mais cada uma das fontes de informações propostas por Ward (1992) e adaptadas por Riccio (2002), que compõem a contabilidade estratégica. Através dessas fontes, o usuário reunirá condições para a criação de um banco de dados estratégico que suportará os mais diversificados níveis de decisões estratégicas competitivas.

4 O CASO ESTUDADO

4.1 Metodologia de Obtenção dos Dados

Conforme definido no capítulo 1 deste trabalho, o mecanismo utilizado para a coleta de dados foram as entrevistas realizadas com as pessoas que participam no processo de gestão da empresa, ou seja, todos aqueles que tomam as decisões.

Neste contexto, realizou-se inicialmente uma entrevista piloto com o diretor executivo da empresa para testar o instrumento e avaliar o nível de profundidade das questões, como também a sua capacidade na obtenção das respostas significativas. A escolha do executivo maior da empresa para a realização da entrevista piloto deu-se em função do seu nível de conhecimento, principalmente estratégico, em relação aos assuntos da empresa e do segmento empresarial como um todo.

Após a avaliação prévia, a entrevista foi também aplicada aos demais executivos da empresa, em cujas mãos estão concentradas as decisões empresariais. A identificação dessas pessoas, em número de seis, deu-se através da estrutura organizacional da empresa, definida pelo organograma competente em conjunto com a diretoria da empresa.

A opção pela entrevista justifica-se pelos objetivos deste trabalho, em que, para se diagnosticar as fontes de informação estratégica competitiva em relação aos competidores, se julgou de bom alvitre utilizar o nível de conhecimento que os gestores possuem relativos às citadas fontes de

informações, tendo em vista estarem concentrados, naquelas pessoas e funções, os mecanismos de gestão que produzem as decisões e conduzem as ações da empresa, além de ser, a entrevista, considerada por muitos autores como um mecanismo para a obtenção de informações dessa ordem.

Neste sentido, Garrett (1974:55) apresenta seu importante posicionamento:

> Como sabemos, algumas entrevistas visam principalmente obter informações, outras, dar auxílio, mas a maioria envolve uma combinação desses dois elementos. O objetivo é obter o conhecimento do problema por ser resolvido e uma compreensão suficiente da pessoa em dificuldade e da sua situação, de forma que o problema possa ser solucionado eficientemente.

Nota-se que a autora visualiza a entrevista como uma forma de obter informações sobre o problema a ser solucionado, além de produzir um entendimento do entrevistado e sua situação em relação ao problema, para que assim se produza solução eficiente.

Na seqüência, foi definido o roteiro utilizado para a realização das entrevistas.

4.2 Roteiro utilizado na entrevista

Para que se possa montar um roteiro adequado para a realização das entrevistas, serão definidos blocos estruturais de atuação, que mostram a estrutura da indústria e suas peculiaridades. Sobre esses blocos serão montados os questionários destinados à obtenção dos dados necessários.

Para nortear a estruturação deste roteiro e a respectiva montagem dos citados blocos, foi utilizado o modelo de Porter (1986:22) que, em seu capítulo 1, trata especificamente da análise estrutural da indústria, conforme definido pelo autor:

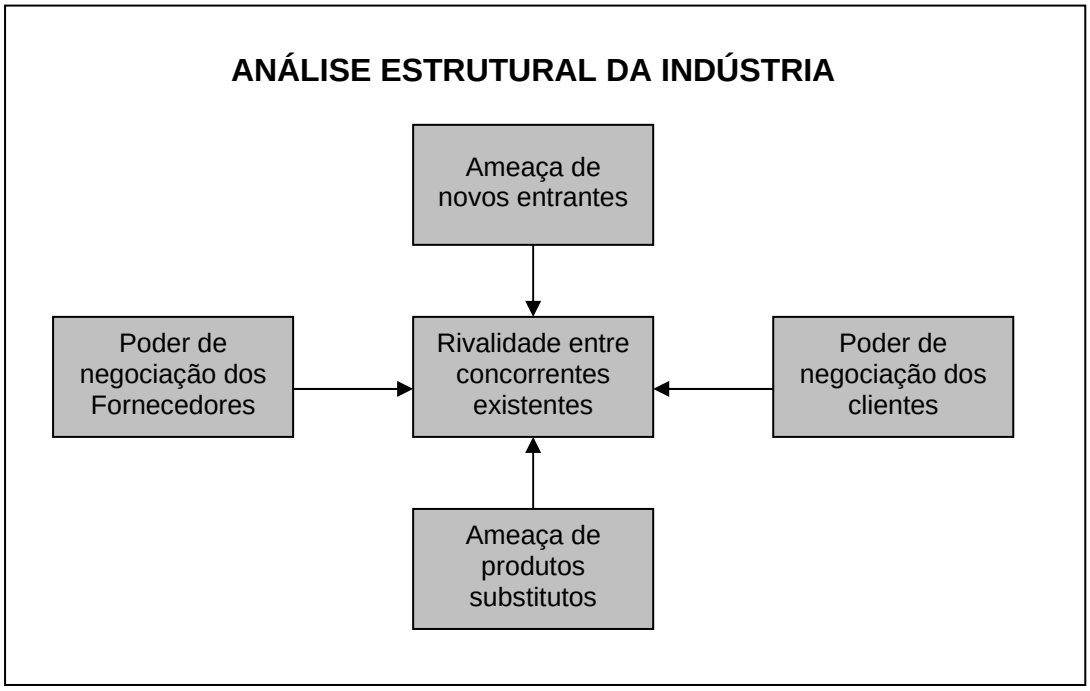


Figura 4 – Análise estrutural da Indústria

Adaptada de Porter (1986:23)

Assim, os blocos de perguntas a serem utilizados para obtenção dos dados necessários ao trabalho de pesquisa empírica estarão compostos da seguinte forma:

Bloco A - Dados sobre o entrevistado e a empresa;

Bloco B - Produtos da empresa;

Bloco C – Fornecedores;

Bloco D – Clientes;

Bloco E - Concorrentes (atuais / novas entradas);

Bloco F - Produtos concorrentes (substitutos).

A seguir, um breve comentário sobre cada um dos blocos de questionamentos, objetos da entrevista a ser realizada:

Bloco A - Dados sobre o entrevistado e a empresa

Aqui serão obtidos os dados do entrevistado, seu tempo de empresa, sua função, seus objetos de decisão, como também dados relativos à empresa, envolvendo treinamento, participação em associações de classes, relacionamento com o meio financeiro e bancário etc. As informações e perguntas a serem efetuadas serão as seguintes:

1) Personagem:
2) Cargo que ocupa:
3) Sua Função:
4) Quanto tempo de empresa:
5) Quantos empregados têm a empresa sob sua coordenação?
6) A empresa incentiva o treinamento dos funcionários e suas participações no meio social?
7) A empresa prepara seus empregados no sentido de obter informações sobre os concorrentes?
8) A empresa participa de associações de classes?
9) Qualifique o nível de relacionamento existente entre a empresa e o mercado financeiro e bancário (ruim – bom – ótimo).
10) A empresa utiliza estabelecimentos bancários para obter informações sobre os concorrentes?
11) Você acompanha as estatísticas e ações governamentais para com o segmento de atuação da sua empresa?
12) Você costuma ler publicações (jornais / revistas) específicas do segmento industrial da empresa?
13) Considerações adicionais sobre este bloco:

Bloco B - Produtos da empresa

Aqui o entrevistado foi questionado sobre os produtos que a empresa produz, volume de produção e vendas, potencialidades do produto, o

comportamento dos produtos junto ao mercado, custos e preços competitivos etc. As perguntas a serem efetuadas são as seguintes:

1) Qual o volume de produção da empresa? (n. de máquinas)
2) Qual o principal, ou principais produtos em volume de vendas?
3) Você conhece os custos dos principais produtos da empresa?
4) A empresa tem preços competitivos para os principais produtos?
5) Qual a relevância (%) de cada um dos principais produtos em relação ao volume de vendas globais da empresa?
6) A empresa utiliza serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial?
7) Considerações adicionais sobre este bloco :

Bloco C - Fornecedores

Nesse espaço, o entrevistado foi inquirido sobre os fornecedores da empresa, envolvendo o tipo de fornecedor, o volume de compras, as alternativas do mercado de compras, as formas de compras, se os fornecedores também vendem aos concorrentes, a situação relacional da empresa com os principais fornecedores. As perguntas serão as seguintes:

1) Quais os principais fornecedores da empresa?
2) Qual a participação percentual de cada fornecedor no volume de compras total da empresa?
3) Existem fornecedores alternativos?
4) Os principais fornecedores da empresa também vendem ao concorrente?
5) Quais as formas de pagamento praticadas pelo fornecedor, para a empresa e para os concorrentes?

6) Qual o nível de consideração da empresa para com seus fornecedores? E dos fornecedores em relação à empresa? (baixo ou elevado)
7) O fornecedor costuma fazer comentários sobre os concorrentes da empresa?
8) Considerações adicionais sobre este bloco:

Bloco D - Clientes

Aqui foi abordado o assunto clientes. Será questionado ao entrevistado sobre os clientes da organização, envolvendo os tipos de clientes, o volume de vendas, as alternativas do mercado de vendas, as formas de vendas, a situação relacional da empresa com os principais clientes, se os principais clientes também compram dos concorrentes. As perguntas serão as seguintes:

1) Quais tipos de clientes a empresa possui? (distribuidores ou consumidores)
2) Em relação ao montante monetário das vendas globais da empresa, quais os percentuais de participação à vista e a prazo?
3) Qual a participação percentual dos principais clientes no volume de vendas totais da empresa?
4) Os principais clientes da empresa também compram dos concorrentes?
5) Qual a consideração da empresa para com seus clientes? E dos clientes para com a empresa?
6) Os clientes costumam fazer comentários sobre os concorrentes da empresa?
7) Considerações adicionais sobre este bloco:

Bloco E – Concorrentes

Serão tratados assuntos relativos aos principais concorrentes da organização. Procurar-se-á identificar, através dos questionamentos ao entrevistado, os seus conhecimentos em relação aos principais concorrentes, relativos às ações competitivas, às atividades burocráticas, às condições de trabalho, entre outras. As perguntas a serem formuladas serão as seguintes:

1) Quais são os principais concorrentes da indústria?
2) Qual a participação de cada um dos concorrentes no segmento?
3) Você conhece os principais concorrentes da empresa?
4) Você tem conhecimento dos relatórios financeiros (balanços / demonstrações) publicados pelos concorrentes?
5) Você acompanha as notícias veiculadas sobre os principais concorrentes da empresa?
6) Você já teve oportunidade de visitar os principais concorrentes da empresa?
7) A empresa já se serviu do trabalho de ex-empregados do concorrente?
8) O concorrente costuma utilizar consultoria especializada?
9) Você costuma pesquisar no meio financeiro, através das instituições especializadas competentes (Serasa / cartórios) informações sobre os principais concorrentes da empresa?
10) Considerações adicionais sobre este bloco:

Bloco F - Produtos concorrentes (substitutos)

Aqui serão abordados os assuntos relacionados aos produtos concorrentes. O questionado ao entrevistado foi sobre os produtos que as principais empresas concorrentes produzem, volume de produção e vendas, potencialidades do produto, o comportamento do produto junto ao mercado,

custos e preços competitivos etc., e os produtos substitutos. As perguntas a serem efetuadas são as seguintes:

1) Qual o volume de produção do concorrente? (n. de máquinas)
2) Qual o principal, ou principais produtos do concorrente?
3) Qual o volume de vendas dos produtos principais do concorrente?
4) Você conhece os custos dos principais produtos do concorrente?
5) Os concorrentes têm preços competitivos para os seus principais produtos?
6) Qual a relevância (%) de cada um dos principais produtos em relação ao volume de vendas globais do concorrente?
7) A empresa realiza engenharia reversa nos produtos concorrentes?
8) Você tem conhecimento se os concorrentes utilizam serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial?
9) Você procura se inteirar sobre as notícias de novos produtos a serem lançados pelos concorrentes?
10) Considerações adicionais sobre este bloco:

Considerações adicionais gerais e finais sobre a entrevista.

4.3 Principais pontos abordados

Conforme visto acima, a entrevista foi estruturada conforme modelo proposto por Porter (1986:23), na qual foram privilegiados os campos que concentram a análise estrutural da indústria e, dentro deles, buscou-se o detalhamento conforme modelo conceitual especificado neste trabalho.

As características e especificações individuais da empresa objeto da pesquisa fez com que se processassem algumas pequenas alterações e adaptações no modelo originalmente instituído por Ward (1992) e adaptado por Riccio (2002), que ficou assim definido para a empresa:

Figura 5 - Fonte de informações sobre competidores

Adaptado de Riccio (2002)

Assim, as entrevistas foram direcionadas no sentido de se obter informações sobre as áreas acima definidas, sendo abordados pontos

relevantes que ajudassem a definir e identificar claramente cada um dos instrumentos de informação estratégica disponível na empresa.

4.4 Protocolo da Pesquisa

O protocolo de pesquisa para estudos de caso deve conter todas as regras e diretrizes a serem seguidas na elaboração da pesquisa para que se ofereça a confiabilidade necessária aos resultados obtidos.

Especificamente sobre a importância do protocolo para estudo de caso, Yin (2001:89) apresenta o seguinte relato:

> O protocolo do estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao se utilizar o instrumento.

Assim, a primeira ação do pesquisador foi solicitar à empresa autorização para realização da pesquisa de campo dentro do ambiente de trabalho, bem como a divulgação pública dos resultados obtidos. Um primeiro contato verbal foi estabelecido com a direção da empresa e, num segundo momento, foi encaminhada correspondência, transcrita a seguir, que formalizou a situação.

São Paulo-SP, 18 de dezembro de 2.002

À
Metalúrgica Siemsen Ltda
Brusque-SC

Senhor Diretor:

Serve a presente para solicitar a V.sa. a permissão para que o pesquisador, abaixo identificado, realize o levantamento de dados que comporá seu trabalho de pesquisa científica.

Solicito, também, permissão para divulgação pública dos resultados obtidos com base nos dados levantados e nas análises científicas realizadas, acrescentando que uma cópia do trabalho, depois de concluído, estará à disposição de V.Sa.

É oportuno salientar que o pesquisador é mestrando do curso de mestrado em Controladoria e Contabilidade da FEA USP e está sendo por mim orientado. O trabalho consiste em identificar, através de entrevistas com os gestores da empresa, as fontes de informações estratégicas competitivas existentes dentro da empresa.

Pesquisador: João Herivelto Balduino
Fone: Fax: e-mail: balduino3@terra.com.br

Instituição: Universidade de São Paulo – USP
Endereço: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – FEA 3
05508-900 – Cidade Universitária – São Paulo-SP.
Email: elriccio@usp.br

Sem outro particular para o momento e à disposição de V.Sa. para quaisquer esclarecimentos adicionais, agradeço antecipadamente a sua prestimosa colaboração.
Atenciosamente,

Prof. Dr. Edson Luiz Riccio
Orientador

Figura 6 - Carta de autorização para realização da pesquisa

Logo após a formalização, o pesquisador procurou, imediatamente, definir junto à direção todos os gestores, ou seja aqueles responsáveis pelas decisões, para que assim pudesse marcar os horários para realização das entrevistas.

Conforme definido com a direção da empresa e de acordo com a disposição dos entrevistados, as entrevistas foram realizadas, como se demonstra a seguir:

ENTREVISTA PILOTO

Entrevista I: Personagem: Diretor Executivo
Função: Gestão Geral da Empresa
Data/hora: 18/12/2002 – 10:30 h

DEMAIS ENTREVISTAS

Entrevista II: Personagem: Gerente Comercial
Função: Gestão Comercial e de Marketing
Data/hora: 20/12/2002 – 14:30 h

Entrevista III: Personagem: Gerente de Logística
Função: Gestão de Logística
Data/hora: 20/12/2002 – 16:00 h

Entrevista IV: Personagem: Gerente Administrativo
Função: Gestão Administrativa / Financeira
Data/hora: 23/12/2002 – 15:00 h

Entrevista V: Personagem: Gerente Industrial
Função: Gestão da Produção e de Compras
Data/hora: 23/12/2002 – 17:00 h

Entrevista VI: Personagem: Gerente Contábil
Função: Gestão Contábil
Data/hora: 23/12/2002 – 18:30 h.

As entrevistas foram realizadas e conduzidas conforme o roteiro definido.

Para evidenciar a confiabilidade dos dados, como também proporcionar ao pesquisador a segurança e detalhamento necessários em relação às informações obtidas, as entrevistas foram gravadas, mediante autorização de cada entrevistado.

Após a aplicação da entrevista-piloto e a análise dos dados obtidos, concluiu-se que o instrumento utilizado era suficiente para a seqüência dos trabalhos, mesmo considerando a necessidade de alguns poucos ajustes. Assim, após a realização dos ajustes, utilizou-se o mesmo instrumento para as demais entrevistas.

4.5 Metodologia de Análise dos Dados

Considerando que este trabalho de pesquisa se limita em identificar e relacionar as fontes de informações estratégicas competitivas disponíveis dentro da empresa, a forma de análise de dados adotada não utiliza instrumentos de tabulação. Os resultados e conclusões serão expostos através da análise dos relatos e respostas dos entrevistados, dispostos em tabela e quadros resumos demonstrativos, que facilitarão o entendimento das conclusões.

Para ilustrar o procedimento acima, Yin (2001:166) tratando de relatórios escritos de estudos de casos, mais especificamente sobre estudo de caso único, apresenta a seguinte contextualização:

> Utiliza-se uma narrativa simples para descrever e analisar o caso. As informações da narrativa podem ser realçadas com tabelas, gráficos ou imagens.

Para facilitar o entendimento, a análise foi efetuada conforme seqüência estabelecida no roteiro de entrevista, analisando-se cada bloco de respostas individualmente e obtendo-se uma conclusão para cada entrevista. No final da análise de cada entrevista, foi mostrada uma tabela resumo indicando os níveis de disponibilidade das fontes de informação estratégica em relação ao setor pesquisado.

Uma nova análise foi procedida, agora considerando-se cada fonte de informação estratégica competitiva individualmente, conforme modelo apresentado na figura 4, identificando-se a sua presença em cada um dos

setores onde foram aplicadas as entrevistas, estabelecendo-se um quadro resumo para cada situação, demonstrando o nível de disponibilidade existente, classificando em disponíveis, parcialmente disponíveis e não disponíveis.

Por fim, foi montado um resumo global, envolvendo as fontes de informação estratégica competitiva e a empresa como um todo, de onde se obteve a conclusão geral sobre a existência e disponibilidade de cada fonte de informação na empresa.

4.6 Resultados Obtidos

O roteiro de entrevista constante do presente capítulo foi organizado de forma a obter do entrevistado, gestor da empresa, os níveis de conhecimentos das fontes de informação estratégica em relação aos competidores, disponíveis na empresa.

O roteiro foi estruturado em blocos distintos seguindo o modelo proposto por Porter (1986:22). Esses blocos representam a estrutura da indústria e suas peculiaridades. Assim, a análise dos resultados obtidos na pesquisa foi efetuada conforme os blocos especificados, extraindo-se de cada bloco as perguntas e respostas que mostram as informações relevantes para o alcance pleno dos objetivos desta pesquisa, tornando o resultado mais facilmente compreensível.

As demais perguntas e respectivas respostas não utilizadas para as conclusões estão dispostas para verificações e consultas no Anexo A deste trabalho.

4.6.1 Resultados obtidos com a entrevista piloto

A entrevista piloto, descrita no anexo A deste trabalho, mostrou os seguintes resultados, para cada bloco pesquisado:

Bloco A - Dados sobre o entrevistado e a empresa

Através das respostas fornecidas neste bloco obtiveram-se as seguintes informações relevantes em relação aos objetivos da pesquisa:

- Pergunta A 6: A empresa incentiva o treinamento dos funcionários e suas participações no meio social?
  Resposta: Hoje incentiva menos, mas ainda o faz.

- Pergunta A 7: A empresa prepara seus empregados no sentido de obter informações sobre os concorrentes?
  Resposta: Não, de forma generalizada. Somente em certas situações, quando necessário.

Estas informações respondem um dos quesitos estudados e considerados como fontes de informações estratégicas em relação aos competidores, denominado “Os próprios empregados”.

Concluiu-se que a empresa, na pessoa do entrevistado, dispõe superficialmente deste quesito informativo. Entende-se, porém, que é uma questão de treinamento direcionado a preparar seus colaboradores para tal finalidade. O fato de a empresa já dispor de treinamento e utilizar o quesito informativo esporadicamente facilita a sua adoção integral.

Ainda neste bloco A, obtiveram-se informações sobre a participação da empresa em entidades de classes, sobre o relacionamento da empresa com o mercado financeiro e bancário, e sobre o interesse do entrevistado em relação às publicações específicas do segmento industrial, com as seguintes respostas:

- Pergunta A 8: A empresa participa de associações de classes?
  Resposta: Sim. Sindimaq – Abimaq – Fiesc – Ass. Coml. e Indl.

- Pergunta A 9: Qualifique o nível de relacionamento existente entre a empresa e o mercado financeiro e bancário (ruim – bom - ótimo).
  Resposta: De bom para muito bom.

- Pergunta A 10: A empresa utiliza estabelecimentos bancários para obter informações sobre os concorrentes?
  Resposta: Não.

- Pergunta A 11: Você acompanha as estatísticas e ações governamentais para com o segmento de atuação da sua empresa?
  Resposta: Sim. Inclusive em nível internacional. Considero muito importante. Posso citar a Venezuela como exemplo: antes do conflito representava para a empresa mais de 20% das suas vendas externas, hoje representa menos de 5%.

- Pergunta A 12: Você costuma ler publicações (jornais / revistas) específicas do segmento industrial da empresa?
  Resposta: Sim. As nacionais e as internacionais.

As respostas acima conduzem para quatro outras fontes de informação estratégica competitiva, que compõem o banco de dados dos competidores. São elas: “Estatísticas Governamentais, Notícias sobre competidores, Associações de classes e Mercado Financeiro e Bancário”.

Com relação às fontes de informações denominadas “*Estatísticas Governamentais e Notícias sobre competidores”*, entende-se que a empresa dispõe efetivamente destes mecanismos de informação, bastando, tão somente, ordenar metodologicamente em um banco de dados para que possam ser utilizados efetivamente nas decisões estratégicas.

A respeito da fonte *“Associações de classes”*, constata-se que a empresa participa e/ou integra várias instituições e órgãos representativos de classe em seu segmento de atuação, do que se conclui que a empresa dispõe do citado mecanismo de informação estratégica competitiva.

Em relação à fonte *“Mercado Financeiro e Bancário”*, conclui-se que a empresa não dispõe deste quesito como fonte de informação estratégica em relação aos competidores. Mesmo a empresa desfrutando de um bom relacionamento com o meio financeiro e bancário, não o utiliza para obter informações de seus concorrentes.

Bloco B - Produtos da empresa

Neste bloco foram obtidas informações sobre os principais produtos da empresa, identificando esses produtos e sua participação no mercado, como também os níveis de competitividade e a utilização de consultoria especializada para o segmento industrial. A resposta mais significativa para fins de cumprimento do objetivo da pesquisa diz respeito a treinamento, e foi a seguinte:

- Pergunta B 6: A empresa utiliza serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial? Resposta: Sim. Treinamento de uso e operação de equipamentos é bastante comum. Citou, inclusive, que atualmente a empresa realiza curso para operação de uma máquina puncionadeira combinada com corte de plasma.

A resposta acima conduz a outra fonte de informação estratégica, que compõe o banco de dados dos competidores que é “Consultores especialistas da indústria”. Assim, pela resposta, conclui-se que a empresa dispõe parcialmente deste mecanismo de informações, pois ela se encontra

inserida no contexto informativo da empresa, porém não o utiliza estrategicamente como fonte de informações relativas aos competidores.

Bloco C - Fornecedores

Este bloco forneceu informações relativas aos fornecedores da empresa, identificando os principais fornecedores, o volume de compras, a forma de pagamento, a existência de fornecedores alternativos, o relacionamento dos fornecedores com a empresa e com os concorrentes, entre outras. As respostas mais significativas, direcionadas ao objetivo da pesquisa, foram as seguintes:

- Pergunta C 4: Os principais fornecedores da empresa também vendem ao concorrente?
  Resposta: Sim. Todos, com exceção da Ametec e da Usimetal.

- Pergunta C 6: Qual o nível de consideração da empresa para com seus fornecedores? E dos fornecedores em relação à empresa? (baixo ou elevado)
  Resposta: Bastante elevado. Existe um ótimo relacionamento.

- Pergunta C 7: O fornecedor costuma fazer comentários sobre os concorrentes da empresa?
  Resposta: Raramente. Alguns dados, sob consulta.

Conclui-se portanto, pelas repostas acima, que a empresa dispõe integralmente do mecanismo de informação estratégica que compõe o banco de dados do concorrente denominado *"Fornecedores comuns"*. Existe um canal de comunicação com os fornecedores. O que se percebeu, é que este canal não está sendo usado adequadamente.

Bloco D - Clientes

Neste bloco especificamente foram tratados assuntos relacionados a clientes, envolvendo os tipos de clientes da empresa, os tipos de vendas realizadas, a participação em relação às vendas globais, a relação cliente concorrente e o relacionamento cliente empresa. Das sete respostas obtidas, destacam-se abaixo aquelas que contribuíram, significativamente, no cumprimento dos objetivos desta pesquisa. São elas:

- Pergunta D 4: Os principais clientes da empresa também compram dos concorrentes?
  Resposta: Sim. O trabalho executado nos últimos 2 anos permitiu-nos recuperar 35% do mercado.

- Pergunta D 6: Os clientes costumam fazer comentários sobre os concorrentes da empresa?
  Resposta: Sim, por iniciativa própria. O interesse deles é no sentido de barganhar preços e melhores condições. Outros comentários são raros.

As respostas acima garantem a existência parcial ou superficial do mecanismo de informação estratégica denominado “Clientes comuns”, que devem compor a base de dados do concorrente, sendo utilizado estrategicamente para as decisões. Diz-se parcialmente porque os dados existentes são superficiais e a empresa só os busca quando necessita.

Bloco E – Concorrentes

Este bloco ofereceu destaque especial para os concorrentes ou competidores. Tratou-se de temas como: a identificação dos principais concorrentes, seus níveis de participação no mercado, o conhecimento e o relacionamento com os concorrentes, seus relatórios financeiros, suas notícias, seus ex-funcionários, a utilização de consultoria especializada pelos concorrentes e as notícias sobre os competidores. O assunto integral foi

objeto de 9 questionamentos, dentre os quais se destacam aqueles que contribuíram para o cumprimento dos objetivos deste trabalho de pesquisa, que foram os seguintes:

- Pergunta E 3: Você conhece os principais concorrentes da empresa?
  Resposta: Sim. Em nível de informações sobre os produtos.

- Pergunta E 4: Você tem conhecimento dos relatórios financeiros (balanços / demonstrações) publicados pelos concorrentes?
  Resposta: Não. Nunca me interessei.

- Pergunta E 5: Você acompanha as notícias veiculadas sobre os principais concorrentes da empresa?
  Resposta: Sim. As notícias são poucas, mas quando surgem estamos atentos.

- Pergunta E 6: Você já teve oportunidade de visitar os principais concorrentes da empresa?
  Resposta: Não. Tenho vontade, curiosidade.

- Pergunta E 7: A empresa já se serviu do trabalho de ex-empregados do concorrente?
  Resposta: Sim. Estrategicamente.

- Pergunta E 8: O concorrente costuma utilizar consultoria especializada?
  Resposta: Não tenho conhecimento.

- Pergunta E 9: Você costuma pesquisar no meio financeiro, através das instituições especializadas competentes (Serasa /

cartórios) informações sobre os principais concorrentes da empresa?
Resposta: Não. Acho muito importante. Deveria correr atrás dessas informações, mas atualmente não se faz.

As respostas elencadas definem várias fontes de informações que compõem o banco de dados relativo aos concorrentes, e por conseguinte a contabilidade estratégica competitiva. São elas:

Observações físicas – Ficou bastante claro, pelas respostas oferecidas pelo entrevistado, que a empresa não dispõe desta informação para compor o seu banco de dados. Não ter visitado nenhum competidor implica em não poder realizar qualquer tipo de observação física no contexto industrial ou operacional do concorrente.

Relatórios financeiros publicados – O entrevistado nunca se preocupou com esse tipo de informação, apesar de reconhecer, durante a entrevista, o nível de importância que a informação dessa natureza requer. Pela posição do entrevistado a empresa não dispõe desses dados.

Ex-empregados de competidores – Segundo as informações prestadas pelo entrevistado, a empresa tem feito uso esporádico dessa fonte de informação estratégica. Não com a intensidade e a importância que a informação requer. Considera-se, no entanto, que a empresa dispõe desse mecanismo para montar seu banco de dados dos competidores.

Bloco F - Produtos concorrentes (substitutos)

Neste bloco continuou-se a destacar os concorrentes, agora mais especificamente falando dos seus produtos. Tratou-se dos seguintes aspectos em relação aos produtos dos competidores: o volume de produção e vendas dos concorrentes, seus principais produtos, os custos dos

concorrentes, a engenharia reversa nos produtos concorrentes, a utilização de treinamento especial pelo concorrente e a notícia de novos produtos a serem lançados pelos concorrentes. O tema recebeu 9 questionamentos, dos quais merecem destaque, pela importância exercida no cumprimento dos objetivos deste estudo, as respostas abaixo relacionadas:

- Pergunta F 4: Você conhece os custos dos principais produtos do concorrente?
  Resposta: Não. Gostaria de saber.

- Pergunta F 7: A empresa realiza engenharia reversa nos produtos concorrentes?
  Resposta: Sim. Em nível nacional e internacional. Atualmente estamos trabalhando num liquidificador à manivela, trazido do Peru pelo nosso representante.

- Pergunta F 8: Você tem conhecimento se os concorrentes utilizam serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial?
  Resposta: Não tenho conhecimento.

- Pergunta F 9: Você procura se inteirar sobre as notícias de novos produtos a serem lançados pelos concorrentes?
  Resposta: Sim. Permanentemente.

As respostas apresentadas ajudam a definir a existência ou não, no âmbito da empresa pesquisada, de várias fontes de informação que contribuem para a composição da contabilidade estratégica e por extensão formam o banco de dados dos concorrentes. As fontes são as seguintes:

Análise industrial comparativa – Constatou-se, através da resposta à pergunta que trata de treinamento específico, como também da resposta

sobre custos dos concorrentes, oferecidas pelo entrevistado, que a empresa não dispõe do citado mecanismo de informação estratégica.

Análise física dos produtos dos competidores – A resposta oferecida pelo entrevistado à pergunta sobre engenharia reversa define com clareza a existência deste mecanismo nas dependências da empresa. Pode-se dizer que foi o mecanismo de informação melhor delineado e que a empresa utiliza com mais freqüência nas suas decisões estratégicas.

Para facilitar o entendimento, propôs-se a seguir um quadro resumo definindo o nível de disposição de cada uma das fontes de informação estratégica em relação aos concorrentes, que formam o banco de dados relativos aos competidores e, por conseguinte, a contabilidade estratégica.

Quadro 1- Disposição das fontes de informações – resumo da entrevista I (piloto)

FONTES DE INFORMAÇÕES (fig.4)	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
1 - Os próprios empregados			
2 - Estatísticas governamentais			
3 - Notícias sobre competidores			
4 - Associações de Classe			
5 - Mercado financeiro e bancário			
6 - Consultores especialistas da indústria			
7 - Clientes comuns			
8 - Fornecedores comuns			
9 - Relatórios financeiros publicados			
10 - Observações físicas			
11 - Ex-empregados de competidores			
12 - Análise Industrial comparativa			
13 - Análise física produtos dos competidores			

Percebe-se nitidamente, no quadro acima, que, de acordo com a entrevista piloto, a empresa dispõe integralmente de sete mecanismos de informação estratégica em relação ao concorrente. De outros três

mecanismos a empresa dispõe parcialmente, enquanto que de três deles a empresa não dispõe.

4.6.2 Resultados obtidos com a entrevista II

Essa entrevista foi realizada com o gestor comercial da empresa. Foram elaborados quadros resumos contendo as fontes de informação estratégica dos competidores, conforme modelo conceitual, bem como as perguntas e respectivas respostas que contribuíram para a identificação das referidas fontes existentes no setor comercial da empresa. A análise seguiu o formato considerado na entrevista.

Quadro 2 - Resumo dos resultados do bloco A - entrevista II

BLOCO A - Dados sobre o entrevistado e a empresa	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
1 - Os próprios empregados	Pergunta A 6 A empresa incentiva o treinamento dos funcionários e suas participações no meio social? Resposta: Muito pouco. Pergunta A 7 A empresa prepara seus empregados no sentido de obter informações sobre os concorrentes? Resposta: Não existe uma metodologia para isso. As pessoas da área comercial são orientadas para ficarem atentas aos acontecimentos de mercado. Principalmente os representantes.
2 - Estatísticas Governamentais	Pergunta A 11 Você acompanha as estatísticas e ações governamentais para com o segmento de atuação da sua empresa? Resposta: Sim. Publicações relativas à produção relacionadas ao nosso segmento. Dados estatísticos, temos os anuários.
4 - Associações de Classes	Pergunta A 8 A empresa participa de associações de classes? Resposta: A empresa não. Participação ativa dos representantes na ABNT. Um deles faz parte do comitê de normas técnicas.
3 - Notícias sobre competidores	Pergunta A 12 Você costuma ler publicações (jornais / revistas) específicas do segmento industrial da empresa? Resposta: Sim. E não são poucas. É muito grande a quantidade de informações disponíveis para o setor.

continua...

FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
5 - Mercado Financeiro e Bancário	Pergunta A 9 Qualifique o nível de relacionamento existente entre a empresa e o mercado financeiro e bancário (ruim – bom - ótimo) Resposta: O relacionamento é bom. A empresa tem boas linhas de crédito, como exemplo o vendor. Tenho notícias que os concorrentes não têm. Este relacionamento é muito importante. Pergunta A 10 A empresa utiliza estabelecimentos bancários para obter informações sobre os concorrentes? Resposta: Eu pessoalmente não. A empresa sim. Informalmente. Quando se fala em concorrência, toda informação é importante.

Este bloco de perguntas e suas respectivas respostas mostraram as seguintes conclusões em relação ao setor comercial da empresa e sua gestão.

Os próprios empregados – Concluiu-se que, no departamento comercial, a empresa não dispõe deste quesito informativo. Isto porque não existe treinamento específico, nem tampouco os funcionários são devidamente preparados para tanto.

Estatísticas Governamentais – Constatou-se que a empresa dispõe desse mecanismo informativo em seu departamento comercial, uma vez que a resposta do entrevistado foi bastante clara nesse sentido.

Notícia sobre competidores – As respostas oferecidas pelo entrevistado mostram a existência desse quesito de informação estratégica competitiva dentro do departamento comercial da empresa. Especificamente, em relação à pergunta A 8, nota-se que existe a participação efetiva dos representantes da empresa, que obtêm e transmitem as informações, quando solicitadas.

Associações de Classes – Conclui-se, pela resposta do entrevistado, que o departamento comercial da empresa dispõe parcialmente desse canal de informação estratégica competitiva. Diz-se parcialmente porque se

percebe que as informações estratégicas geradas não recebem o tratamento devido para que possam proporcionar os benefícios esperados.

Mercado Financeiro e Bancário – As respostas fornecidas pelo entrevistado levam à conclusão que o canal informativo estratégico existe, faltando tão somente um aprimoramento, uma formalização, portanto atualmente há de se considerar uma disponibilidade parcial.

Quadro 3 - Resumo dos resultados do bloco B - entrevista II

BLOCO B – Produtos da Empresa	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
6 - Consultores especialistas da indústria	Pergunta B 6 A empresa utiliza serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial? Resposta: Em dois anos, na área industrial e comercial, não tenho visto.

Este bloco foi fundamental para se identificar a fonte de informação estratégica abaixo relacionada, bem como a sua disponibilidade no departamento comercial da empresa.

Consultores especialistas da indústria – A resposta oferecida pelo entrevistado à pergunta formulada mostra claramente que a empresa não dispõe, em seu departamento comercial, desta fonte de informação estratégica em relação aos seus competidores.

Quadro 4 - Resumo dos resultados do bloco C - entrevista II

BLOCO C - Fornecedores	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
8 - Fornecedores Comuns	Pergunta C 4 Os principais fornecedores da empresa também vendem ao concorrente? Resposta: Vendem. Tenho informação que a Ametec não. Pergunta C 6 Qual o nível de consideração da empresa para com seus fornecedores? E dos fornecedores em relação à empresa? (baixo ou elevado) Resposta: Fidelidade muito baixa tanto de um lado como de outro. Parcerias de antigamente não existem mais. O que vale, na realidade, são as vantagens que se consegue. Pergunta C 7 O fornecedor costuma fazer comentários sobre os concorrentes da empresa? Resposta: Eu não tenho informação. Quando faz é muito pouco, é superficial.

Este bloco teve por objetivo identificar fontes de informações estratégicas competitivas disponíveis no departamento comercial da empresa em relação aos fornecedores.

Sobre a fonte identificada, denominada *"Fornecedores comuns"*, conclui-se que as perguntas relacionadas no quadro 4 acima, acompanhadas de suas respectivas respostas, garantem efetivamente a inexistência deste importante canal de informação estratégica competitiva no departamento comercial da empresa. Sabe-se, no entanto, que o departamento comercial, especificamente, dispõe de muito pouco relacionamento com fornecedores, porém entende-se que a informação estratégica específica dessa fonte deveria ao menos chegar a seus integrantes. Um treinamento específico será suficiente para a funcionalidade naquele departamento.

Quadro 5 - Resumo dos resultados do bloco D - entrevista II

BLOCO D - Clientes	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
7 - Clientes Comuns	Pergunta D 4 Os principais clientes da empresa também compram dos concorrentes? Resposta: Compram, todos. Pergunta D 6 Os clientes costumam fazer comentários sobre os concorrentes da empresa? Resposta: Com freqüência. Você pouco pode acreditar. Os comentários são para desestabilizar a negociação, para tirar vantagem.

Identificou-se acima um canal de comunicação entre empresa e cliente, porém pelas respostas apresentadas pelo entrevistado, pouca importância se atribui ao contexto informativo gerado. Há de se estabelecer vínculos mais fortes, principalmente atrelando-se o representante que é o elo efetivo de comunicação nesse segmento. Conclui-se, portanto, que atualmente este mecanismo de informação estratégica competitiva não existe no departamento comercial da empresa.

Quadro 6 - Resumo dos resultados do bloco E - entrevista II

BLOCO E - Concorrentes	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
10 - Observações físicas	Pergunta E 6 Você já teve oportunidade de visitar os principais concorrentes da empresa? Resposta: Não. Tenho vontade.
9 - Relatórios financeiros publicados	Pergunta E 4 Você tem conhecimento dos relatórios financeiros (balanços / demonstrações) publicados pelos concorrentes? Resposta: Não.
11 - Ex-empregados de competidores	Pergunta E 7 A empresa já se serviu do trabalho de ex-empregados do concorrente? Sim. Poucos. Daqui para as outras o volume é muito maior.

O bloco de perguntas acima e suas respectivas respostas trataram de temas relacionados aos concorrentes ou principais competidores da empresa com as conclusões seguintes em relação ao departamento comercial da empresa e seu gestor.

As respostas elencadas definem três importantes mecanismos de armazenamento de informações estratégicas competitivas e que deverão obrigatoriamente compor o banco de dados dos concorrentes e, por conseguinte, a contabilidade estratégica. São eles:

Observações físicas – Pelas respostas oferecidas pelo entrevistado, conclui-se que a empresa não dispõe desta informação estratégica em relação aos competidores para compor o seu banco de dados. Não ter visitado nenhum competidor implica em não poder realizar qualquer tipo de observação física no contexto industrial ou operacional do concorrente. As observações físicas existentes em relação aos concorrentes ficam restritas aos produtos e catálogos, verificadas em feiras e convenções específicas do segmento.

Relatórios financeiros publicados – Pela resposta oferecida, constatou-se que o entrevistado não tem conhecimento de tais dados em relação ao concorrente, assim conclui-se que o departamento comercial está desprovido desse contingente de informação estratégica competitiva.

Ex-empregados de competidores – O entrevistado informou, através de sua resposta, que a empresa já fez e faz uso desse importante mecanismo de informação estratégica competitiva, talvez não com a prioridade que se faz necessária. Considera-se, portanto, que a empresa dispõe desse mecanismo informativo para montar seu banco de dados.

Quadro 7 - Resumo dos resultados do bloco F - entrevista II

BLOCO F - Produtos Concorrentes	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
12 - Análise industrial comparativa	Pergunta F 4 Você conhece os custos dos principais produtos do concorrente? Resposta: Não. Não tenho conhecimentos. Pergunta F 8 Você tem conhecimento se os concorrentes utilizam serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial? Resposta: O nosso segmento não tem esse hábito. Pergunta F 9 Você procura se inteirar sobre as notícias de novos produtos a serem lançados pelos concorrentes? Resposta: Sim, prática normal. Através dos representantes, através de visitas a clientes, através de feiras, através de catálogos.
13 - Análise física dos produtos dos competidores	Pergunta F 7 A empresa realiza engenharia reversa nos produtos concorrentes? Resposta: É uma prática normal desse segmento.

Neste bloco continuou-se a destacar os concorrentes, agora mais especificamente falando dos seus produtos. As respostas apresentadas pelo entrevistado ajudam a definir a existência ou não, no âmbito da empresa pesquisada, mais especificamente no departamento comercial, de várias fontes de informação estratégica competitiva que contribuem na composição da contabilidade estratégica e, por extensão, formam o banco de dados dos concorrentes. Os mecanismos são os seguintes:

Análise industrial comparativa – Constatou-se, pelas respostas à pergunta que trata de treinamento específico, como também da resposta sobre custos dos concorrentes, que, no departamento comercial da empresa, inexiste tal mecanismo de informação estratégica competitiva.

Análise física dos produtos dos competidores – A resposta oferecida pelo entrevistado à pergunta sobre engenharia reversa, ou análise física dos produtos do concorrente, define com clareza a existência deste mecanismo nas dependências do departamento comercial da empresa. Pode-se afirmar

que a resposta apresentada pelo entrevistado, relacionada a essa fonte de informação, foi bastante enfática.

No quadro a seguir, apresenta-se um resumo definindo a existência ou não, no departamento comercial, de cada uma das fontes de informação estratégica em relação aos competidores.

Quadro 8 - Disposição das fontes de informações – resumo da entrevista II

FONTES DE INFORMAÇÕES (fig.4)	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
1 - Os próprios empregados			
2 - Estatísticas governamentais			
3 - Notícias sobre competidores			
4 - Associações de Classe			
5 - Mercado financeiro e bancário			
6 - Consultores especialistas da indústria			
7 - Clientes comuns			
8 - Fornecedores comuns			
9 - Relatórios financeiros publicados			
10 - Observações físicas			
11 - Ex-empregados de competidores			
12 - Análise Industrial comparativa			
13 - Análise física produtos dos competidores			

4.6.3 Resultados obtidos com a entrevista III

A entrevista a seguir foi realizada com o gestor de logística da empresa. Os quadros com as fontes de informação estratégica dos competidores, bem como as perguntas e respectivas respostas, mostram as fontes de informação estratégica competitiva existentes naquele setor.

A análise seguiu o formato considerado na entrevista.

Quadro 9 - Resumo dos resultados do bloco A - entrevista III

BLOCO A - Dados sobre o entrevistado e a empresa	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
1 - Os próprios empregados	Pergunta A 6 A empresa incentiva o treinamento dos funcionários e suas participações no meio social? Resposta: Treinamento sim. Pergunta A 7 A empresa prepara seus empregados no sentido de obter informações sobre os concorrentes? Resposta: Sim. Em casos específicos.
2 - Estatísticas Governamentais	Pergunta A 11 Você acompanha as estatísticas e ações governamentais para com o segmento de atuação da sua empresa? Resposta: Não.
4 - Associações de Classes	Pergunta A 8 A empresa participa de associações de classes? Resposta: Sim.
3 - Notícias sobre competidores	Pergunta A 12 Você costuma ler publicações (jornais / revistas) específicas do segmento industrial da empresa? Resposta: Sim.
5 - Mercado Financeiro e Bancário	Pergunta A 9 Qualifique o nível de relacionamento existente entre a empresa e o mercado financeiro e bancário? (ruim – bom - ótimo) Resposta: Muito bom. Pergunta A 10 A empresa utiliza estabelecimentos bancários para obter informações sobre os concorrentes? Resposta: Eu, não. Acredito que o financeiro faça.

Este bloco de perguntas e suas respectivas respostas mostraram as seguintes conclusões em relação ao departamento de logística da empresa e seu gestor:

Os próprios empregados – Concluiu-se que, no setor de logística, a empresa dispõe deste quesito informativo. Isto porque existe treinamento e, em casos específicos, a empresa utiliza seus empregados para obter informações estratégicas sobre os competidores.

Estatísticas Governamentais – Constatou-se que o setor de logística da empresa não dispõe desse mecanismo informativo estratégico, tendo em vista a clareza da resposta do entrevistado.

Notícias sobre competidores – A resposta oferecida pelo entrevistado mostra a existência desse quesito de informação estratégica competitiva dentro do setor de logística da empresa.

Associações de Classes – Conclui-se, pela resposta do entrevistado, que o setor de logística da empresa dispõe desse canal de informação estratégica competitiva.

Mercado Financeiro e Bancário – As respostas fornecidas pelo entrevistado levam à conclusão de que existe um ótimo relacionamento entre o banco e a empresa, porém o canal informativo estratégico fica prejudicado, ou seja, a empresa, ou mais precisamente o setor de logística, não o utiliza para os fins devidos.

Quadro 10 - Resumo dos resultados do bloco B - entrevista III

BLOCO B – Produtos da Empresa	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
6 - Consultores especialistas da indústria	Pergunta B 6 A empresa utiliza serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial? Resposta: Não tem conhecimento.

Consultores especialistas da indústria – A resposta oferecida pelo entrevistado à pergunta formulada mostra claramente que a empresa não dispõe, em seu setor de logística, desta fonte de informação estratégica.

Quadro 11 - Resumo dos resultados do bloco C - entrevista III

BLOCO C - Fornecedores	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
8 - Fornecedores Comuns	Pergunta C 4 Os principais fornecedores da empresa também vendem ao concorrente? Resposta: Sim. Vendem. Pergunta C 6 Qual o nível de consideração da empresa para com seus fornecedores? E dos fornecedores em relação à empresa? (baixo ou elevado) Resposta: Existe um bom conceito entre as partes. Fidelidade não existe. Pergunta C 7 O fornecedor costuma fazer comentários sobre os concorrentes da empresa? Resposta: Se for questionado, sim.

Este bloco teve por objetivo identificar fontes de informações estratégicas competitivas disponíveis no setor de logística da empresa, mais precisamente a fonte denominada “Fornecedores comuns”. Conclui-se, pelas respostas às perguntas relacionadas no quadro 11 acima, que este importante canal de informação estratégica competitiva está disponível naquele setor.

Quadro 12 - Resumo dos resultados do bloco D - entrevista III

BLOCO D - Clientes	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
7 - Clientes Comuns	Pergunta D 4 Os principais clientes da empresa também compram dos concorrentes? Resposta: Sim. A maioria. Pergunta D 6 Os *clientes* costumam fazer comentários sobre os concorrentes da empresa? Resposta: Sim. Espontaneamente poucos fazem. Quando solicitamos, somos atendidos. Recebemos listas de preços, promoções, descontos praticados, políticas de vendas etc.

Clientes comuns - Identificou-se acima um canal de comunicação estratégica entre empresa e cliente. As respostas apresentadas pelo entrevistado caracterizam claramente a existência dessa fonte informativa no âmbito do setor de logística.

Quadro 13 - Resumo dos resultados do bloco E - entrevista III

BLOCO E - Concorrentes	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
10 - Observações físicas	Pergunta E 6 Você já teve oportunidade de visitar os principais concorrentes da empresa? Resposta: As fábricas não. Só em feiras.
9 - Relatórios financeiros publicados	Pergunta E 4 Você tem conhecimento dos relatórios financeiros (balanços / demonstrações) publicados pelos concorrentes? Resposta: Não.
11 - Ex-empregados de competidores	Pergunta E 7 A empresa já se serviu do trabalho de ex-empregados do concorrente? Resposta: Sim. Na parte fabril.

O bloco de perguntas acima e suas respectivas respostas trataram de temas relacionados aos concorrentes ou principais competidores, com as seguintes conclusões em relação ao setor de logística da empresa.

As respostas relacionadas definem três importantes mecanismos de armazenamento de informações estratégicas competitivas que deverão, obrigatoriamente, compor o banco de dados dos concorrentes e, por conseguinte, a contabilidade estratégica. São eles:

Observações físicas – Pelas respostas oferecidas pelo entrevistado, conclui-se que, no setor de logística, a empresa não dispõe desta informação estratégica em relação aos competidores para compor o seu banco de dados. Não ter visitado nenhum competidor implica em não poder realizar qualquer tipo de observação física no contexto industrial ou operacional do concorrente.

Relatórios financeiros publicados – Pela resposta oferecida, constatou-se que o entrevistado não tem conhecimento de tais dados em relação ao concorrente, assim conclui-se que o setor de logística está desprovido dessa informação estratégica competitiva.

Ex-empregados de competidores – O entrevistado informou, pela sua resposta, que a empresa faz uso desse expediente estratégico de competição. Considera-se, portanto, que a empresa dispõe, no seu setor de logística, desse mecanismo informativo para montar seu banco de dados dos competidores.

Quadro 14 - Resumo dos resultados do bloco F - entrevista III

BLOCO F - Produtos Concorrentes	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
12 - Análise industrial comparativa	Pergunta F 4 Você conhece os custos dos principais produtos do concorrente? Resposta: Custos não. Só os preços. Pergunta F 8 Você tem conhecimento se os concorrentes utilizam serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial? Resposta: Não sabe. Pergunta F 9 Você procura se inteirar sobre as notícias de novos produtos a serem lançados pelos concorrentes? Resposta: Sim, sei antes deles. Eles estão fazendo, nós já sabemos.
13 - Análise física dos produtos dos competidores	Pergunta F 7 A empresa realiza engenharia reversa nos produtos concorrentes? Resposta: Sim.

Neste bloco continuou-se a destacar os concorrentes, agora mais especificamente falando dos seus produtos. As respostas apresentadas pelo entrevistado ajudam a definir a existência ou não, no âmbito da empresa pesquisada, mais especificamente no setor de logística, de várias fontes de informação que contribuem na composição do banco de dados da contabilidade estratégica. As fontes identificadas são as seguintes:

Análise industrial comparativa – Constatou-se, pelas respostas à pergunta que trata de treinamento específico, como também da resposta sobre custos dos concorrentes, que, no setor de logística da empresa, não existe tal mecanismo de informação estratégica competitiva.

Análise física dos produtos dos competidores – A resposta oferecida pelo entrevistado à pergunta sobre engenharia reversa, ou análise física dos produtos do concorrente, define com clareza a existência deste mecanismo no âmbito do setor de logística da empresa.

O quadro resumo a seguir mostra a existência de cada uma das fontes de informação estratégica em relação aos competidores, disponíveis no setor de logística da empresa. Este resumo facilitará o entendimento relativo aos dados obtidos naquele setor especificamente.

Quadro 15 - Disposição das fontes de informações – resumo da entrevista III

FONTES DE INFORMAÇÕES (fig.4)	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
1 - Os próprios empregados			
2 - Estatísticas governamentais			
3 - Notícias sobre competidores			
4 - Associações de Classe			
5 - Mercado financeiro e bancário			
6 - Consultores especialistas da indústria			
7 - Clientes comuns			
8 - Fornecedores comuns			
9 - Relatórios financeiros publicados			
10 - Observações físicas			
11 - Ex-empregados de competidores			
12 - Análise Industrial comparativa			
13 - Análise física produtos dos competidores			

4.6.4 Resultados obtidos com a entrevista IV

Essa entrevista foi realizada com o gestor administrativo / financeiro

da empresa. Abaixo apresentam-se quadros resumos contendo as fontes de informação estratégica identificadas, bem como as perguntas e respectivas respostas que contribuíram para a identificação dos referidos canais de informação estratégica existentes na empresa, mais especificamente no departamento administrativo / financeiro, que irão compor o banco de dados no estabelecimento de uma contabilidade estratégica.

A análise seguiu o formato considerado na entrevista, conforme os blocos de perguntas preestabelecidos.

Quadro 16 - Resumo dos resultados do bloco A - entrevista IV

BLOCO A - Dados sobre o entrevistado e a empresa	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
1 - Os próprios empregados	Pergunta A 6 A empresa incentiva o treinamento dos funcionários e suas participações no meio social? Resposta: Não. Duas razões: 1 – O Plano de reestruturação durou 2 anos e meio. 2 – A partir do terceiro ano deveria ter feito plano de treinamento para melhoria de competência para cada setor, dentro de um planejamento estratégico global (motivação x eficiência). Pergunta A 7 A empresa prepara seus empregados no sentido de obter informações sobre os concorrentes? Resposta: Muito amadoramente. A Administração não senta para definir diretrizes.
2 - Estatísticas Governamentais	Pergunta A 11 Você acompanha as estatísticas e ações governamentais para com o segmento de atuação da sua empresa? Resposta: Sim. Abimac – BNDES – Gazeta Mercantil – Estado de São Paulo.
4 - Associações de Classes	Pergunta A 8 A empresa participa de associações de classes? Resposta: Não ativamente. Participa passivamente.
3 - Notícias sobre competidores	Pergunta A 12 Você costuma ler publicações (jornais / revistas) específicas do segmento industrial da empresa? Resposta: Sim.
5 - Mercado Financeiro e Bancário	Pergunta A 9 Qualifique o nível de relacionamento existente entre a empresa e o mercado financeiro e bancário (ruim – bom - ótimo) Resposta: De bom para ótimo. Pergunta A 10 A empresa utiliza estabelecimentos bancários para obter informações sobre os concorrentes? Resposta: Não. A maioria não é usuário comum do sistema bancário.

Este bloco de perguntas e suas respectivas respostas mostraram as seguintes conclusões em relação ao departamento administrativo / financeiro da empresa, no que se refere às fontes de informação estratégica competitiva, abaixo relacionadas:

Os próprios empregados – Concluiu-se que, no departamento administrativo / financeiro, a empresa não dispõe deste quesito informativo. Percebe-se uma desconexão deste setor com essa importante fonte de informação estratégica.

Estatísticas Governamentais – Constatou-se que o departamento administrativo / financeiro da empresa dispõe, com certa facilidade, desse mecanismo informativo estratégico, considerando-se a extensão da resposta do entrevistado.

Associações de Classes – Conclui-se, pela resposta do entrevistado, que o departamento administrativo / financeiro da empresa dispõe de uma existência parcial desse canal de informação estratégica competitiva. Diz-se parcial em função de haver uma participação passiva e, portanto, parcial.

Notícia sobre competidores – A resposta oferecida pelo entrevistado garante a existência desse quesito de informação estratégica competitiva dentro do departamento administrativo / financeiro da empresa.

Mercado Financeiro e Bancário – As respostas fornecidas pelo entrevistado levam à conclusão de que existe um bom relacionamento entre o banco e a empresa, porém o canal informativo estratégico não é utilizado. A empresa, ou mais precisamente o departamento administrativo / financeiro, não o utiliza para a gestão estratégica competitiva.

Quadro 17 - Resumo dos resultados do bloco B - entrevista IV

BLOCO B – Produtos da Empresa	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
6 - Consultores especialistas da indústria	Pergunta B 6 A empresa utiliza serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial? Resposta: Não, necessariamente. É necessário.

Consultores especialistas da indústria – Para essa fonte de informação estratégica competitiva, identificada pelo bloco acima, o entrevistado declara não ter conhecimento da sua utilização pela empresa. Assim, em nível de departamento administrativo / financeiro, a empresa não dispõe da referida fonte de informação estratégica competitiva.

Quadro 18 - Resumo dos resultados do bloco C - entrevista IV

BLOCO C - Fornecedores	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
8 - Fornecedores Comuns	Pergunta C 4 Os principais fornecedores da empresa também vendem ao concorrente? Resposta: Vendem. Para nós há condições especiais. Pergunta C 6 Qual o nível de consideração da empresa para com seus fornecedores? E dos fornecedores em relação à empresa? (baixo ou elevado) Resposta: Nível de relacionamento muito bom. Boa consideração de ambos os lados. Pergunta C 7 O fornecedor costuma fazer comentários sobre os concorrentes da empresa? Resposta: Muito raro. Comentários informais. Deve ser aprimorada para servir como base de decisão.

Fornecedores comuns - Esta fonte de informações estratégicas competitivas está parcialmente disponível no departamento administrativo / financeiro da empresa. Tal parcialidade deve-se ao fato de existir um bom relacionamento entre as partes e a empresa dispor, ainda, de condições especiais junto aos fornecedores, faltando tão somente aprimorar o canal de

comunicação, direcionando-o para a obtenção das informações estratégicas competitivas.

Quadro 19 - Resumo dos resultados do bloco D - entrevista IV

BLOCO D - Clientes	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
7 - Clientes Comuns	Pergunta D 4 Os principais clientes da empresa também compram dos concorrentes? Resposta: Compram todos de todos. Pergunta D 6 Os clientes costumam fazer comentários sobre os concorrentes da empresa? Resposta: Sim. Alegam muitos problemas com a qualidade de nossos produtos. O produto do concorrente sempre é melhor. Entendo como estratégia do cliente para obter descontos, melhores preços e melhores condições.

Clientes comuns - Identificou-se acima a existência de um canal de comunicação estratégica entre empresa e cliente. As respostas apresentadas pelo entrevistado caracterizam existência de um nível de informação, porém em caráter parcial, tendo em vista que o departamento administrativo / financeiro da empresa não o explora para obtenção das informações estratégicas competitivas necessárias. Conclui-se, portanto, que a fonte em questão tem existência parcial no âmbito daquele departamento.

Quadro 20 - Resumo dos resultados do bloco E - entrevista IV

BLOCO E - Concorrentes	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
10 - Observações físicas	Pergunta E 6 Você já teve oportunidade de visitar os principais concorrentes da empresa? Resposta: Não. Não foi cogitado.
9 - Relatórios financeiros publicados	Pergunta E 4 Você tem conhecimento dos relatórios financeiros (balanços / demonstrações) publicados pelos concorrentes? Resposta: Sim. Através do Serasa, Caf e Gpaniz. Demais não tinham divulgado. Muito importante. Iniciou-se um trabalho nesse sentido. A Direção não deu a importância necessária e foi abandonado.
11 - Ex-empregados de competidores	Pergunta E 7 A empresa já se serviu do trabalho de ex-empregados do concorrente? Resposta: Sim.

O bloco de perguntas acima, e suas respectivas respostas, tratou de temas relacionados aos concorrentes ou principais competidores da empresa com as seguintes conclusões em relação às fontes de informações estratégicas competitivas no departamento administrativo financeiro da empresa.

As respostas relacionadas definem três importantes fontes de armazenamento de informações estratégicas competitivas e que deverão obrigatoriamente compor o banco de dados dos concorrentes e, por conseguinte, a contabilidade estratégica. São eles:

Observações físicas – Pelas respostas oferecidas pelo entrevistado, conclui-se que, no departamento administrativo / financeiro, a empresa não dispõe desta informação estratégica em relação aos competidores para compor o seu banco de dados.

Relatórios financeiros publicados – Pela resposta oferecida, constatou-se que o entrevistado tem conhecimento de dados em relação aos principais concorrentes, assim conclui-se que o departamento administrativo / financeiro possui essa tão importante fonte de informação estratégica competitiva.

Ex-empregados de competidores – O entrevistado informou pela sua resposta que a empresa faz uso desse expediente estratégico de competição. Considera-se, portanto, que a empresa dispõe, no seu departamento administrativo / financeiro, de conhecimentos sobre esse mecanismo informativo para viabilizar a montagem de um banco de dados dos seus competidores.

Quadro 21 - Resumo dos resultados do bloco F - entrevista IV

BLOCO F - Produtos Concorrentes	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
12 - Análise industrial comparativa	Pergunta F 4 Você conhece os custos dos principais produtos do concorrente? Resposta: Não conheço. Pergunta F 8 Você tem conhecimento se os concorrentes utilizam serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial? Resposta: Acredita que sim. Por informações. Pergunta F 9 Você procura se inteirar sobre as notícias de novos produtos a serem lançados pelos concorrentes? Resposta: É interessante. Falta sintonia dentro da empresa.
13 - Análise física dos produtos dos competidores	Pergunta F 7 A empresa realiza engenharia reversa nos produtos concorrentes? Resposta: Sim. Mas é pouco.

Neste bloco continuou-se a destacar os concorrentes, agora mais especificamente falando dos seus produtos. As respostas apresentadas pelo entrevistado ajudam a definir a existência ou não, no âmbito da empresa pesquisada, mais especificamente no departamento administrativo / financeiro, de várias fontes de informação que contribuem para a composição da contabilidade estratégica. Os mecanismos são os seguintes:

Análise industrial comparativa – Constatou-se, pelas respostas correlatas, que, no departamento administrativo / financeiro da empresa, não existe tal mecanismo de informação estratégica competitiva.

Análise física dos produtos dos competidores – A resposta oferecida pelo entrevistado à pergunta sobre engenharia reversa, ou análise física dos produtos do concorrente, define com clareza a existência deste mecanismo informativo no departamento administrativo / financeiro da empresa.

A seguir um quadro resumo que mostra o nível de disposição de cada uma das fontes de informação estratégica em relação aos competidores, no departamento administrativo / financeiro da empresa pesquisada.

Quadro 22 - Disposição das fontes de informações – resumo da entrevista IV

FONTES DE INFORMAÇÕES (fig.4)	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
1 - Os próprios empregados			
2 - Estatísticas governamentais			
3 - Notícias sobre competidores			
4 - Associações de Classe			
5 - Mercado financeiro e bancário			
6 - Consultores especialistas da indústria			
7 - Clientes comuns			
8 - Fornecedores comuns			
9 - Relatórios financeiros publicados			
10 - Observações físicas			
11 - Ex-empregados de competidores			
12 - Análise Industrial comparativa			
13 - Análise física produtos dos competidores			

4.6.5 Resultados obtidos com a entrevista V

Na seqüência, entrevista efetuada com o gestor industrial da empresa. As fontes de informação estratégica competitiva, bem como as perguntas e respostas que mostram a existência de tais fontes no departamento industrial da empresa, foram dispostas em quadros apresentados a seguir.

A análise seguiu o formato considerado na entrevista, de acordo com os blocos de perguntas definidos.

Quadro 23 - Resumo dos resultados do bloco A - entrevista V

BLOCO A - Dados sobre o entrevistado e a empresa	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
1 - Os próprios empregados	Pergunta A 6 A empresa incentiva o treinamento dos funcionários e suas participações no meio social? Resposta: Incentiva moderadamente. Pergunta A 7 A empresa prepara seus empregados no sentido de obter informações sobre os concorrentes? Resposta: Sim. Em nível de engenharia. A empresa investe muito em feiras, em visitas objetivando coletar informações e contatos com os concorrentes.
2 - Estatísticas Governamentais	Pergunta A 11 Você acompanha as estatísticas e ações governamentais para com o segmento de atuação da sua empresa? Resposta: Acompanho. Tem que acompanhar, é muito importante.
4 - Associações de Classes	Pergunta A 8 A empresa participa de associações de classes? Resposta: Não tem conhecimento.
3 - Notícias sobre competidores	Pergunta A 12 Você costuma ler publicações (jornais / revistas) específicas do segmento industrial da empresa? Resposta: Sim. Bastante. Todo o tipo de revista relacionada aos nossos produtos.
5 - Mercado Financeiro e Bancário	Pergunta A 9 Qualifique o nível de relacionamento existente entre a empresa e o mercado financeiro e bancário? (ruim – bom - ótimo) Resposta: Bom para ótimo. Hoje a empresa está com os pés no chão. Pergunta A 10 A empresa utiliza estabelecimentos bancários para obter informações sobre os concorrentes? Resposta: Não.

Este bloco de perguntas e suas respectivas respostas mostraram as seguintes conclusões em relação ao departamento industrial e de compras da empresa, relativas à disponibilidade das fontes informativas abaixo:

Os próprios empregados – Concluiu-se, portanto, que, no departamento industrial e de compras, a empresa dispõe deste mecanismo informativo. Percebe-se uma conexão bastante efetiva deste setor com essa importante fonte de informação estratégica.

Estatísticas Governamentais – Constatou-se que, no departamento industrial e de compras da empresa, esse mecanismo de informação estratégico existe com bastante ênfase. A resposta do entrevistado não deixa qualquer margem de dúvida.

Associações de Classes – No departamento industrial e de compras não se encontrou indícios de participação em associações de classes. Conclui-se, portanto, pela resposta do entrevistado, que, naqueles departamentos, a empresa não dispõe do citado canal de informação estratégica competitiva.

Notícias sobre competidores – A resposta oferecida pelo entrevistado garante a existência dessa fonte de informação estratégica competitiva dentro do departamento industrial e de compras da empresa. O entrevistado considera sumamente importante tais mecanismos informativos, principalmente para a sua área de atuação.

Mercado Financeiro e Bancário – Constatou-se que, especificamente no departamento industrial e de compras, a empresa não dispõe desse importante canal de informação estratégica. As respostas fornecidas pelo entrevistado garantem a existência de um relacionamento entre o banco e a empresa, porém o canal informativo estratégico não é utilizado.

Quadro 24 - Resumo dos resultados do bloco B - entrevista V

BLOCO B – Produtos da Empresa	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
6 - Consultores especialistas da indústria	Pergunta B 6 A empresa utiliza serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial? Resposta: Utilizou bastante. Nos últimos 2 anos não. Recentemente também não.

Consultores especialistas da indústria – Para esse mecanismo de informação estratégica competitiva, identificado no bloco B acima, o entrevistado declara que atualmente seus departamentos e, por conseqüência, a empresa, não utilizam esse ferramental. Conclui-se, portanto, que não há condições para a existência dessa fonte de informação estratégica competitiva.

Quadro 25 - Resumo dos resultados do bloco C - entrevista V

BLOCO C - Fornecedores	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
8 - Fornecedores Comuns	Pergunta C 4 Os principais fornecedores da empresa também vendem ao concorrente? Resposta: Vendem. Em termos de motores, nós compramos mais Weg e os concorrentes mais Kolbach. A atuação de alguns fornecedores estraga o mercado. Prática de atos nocivos à boa concorrência. Pergunta C 6 Qual o nível de consideração da empresa para com seus fornecedores? E dos fornecedores em relação à empresa? (baixo ou elevado) Resposta: Da empresa existem preferências por fornecedores da região. Dos fornecedores também existe. Eles respondem com boas condições de vendas, envolvendo preços e prazo. Pergunta C 7 O fornecedor costuma fazer comentários sobre os concorrentes da empresa? Resposta: Alguns comentam quando questionados. Boas informações. Muito importante, tenho feito muito isso.

Fornecedores comuns – Esta fonte de informações estratégicas competitivas está fortemente presente no departamento industrial e de compras da empresa. As respostas propostas pelo entrevistado no bloco acima não deixam dúvidas a respeito.

Quadro 26 - Resumo dos resultados do bloco D - entrevista V

BLOCO D - Clientes	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
7 - Clientes Comuns	Pergunta D 4 Os principais clientes da empresa também compram dos concorrentes? Resposta: Compram. Pergunta D 6 Os clientes costumam fazer comentários sobre os concorrentes da empresa? Resposta: O Lema – assistência plena ao cliente, inclusive no exterior. O cliente reconhece os atos da empresa. Exemplo cliente panamenho que trocou um fornecedor norte-americano pela Siemsen em função da assistência a ele dedicada.

Clientes comuns - Identificou-se, nos departamentos industrial e de compras, pelas respostas no bloco acima oferecidas pelo entrevistado, a existência de um canal de comunicação estratégica entre a empresa e seus clientes, inclusive no exterior. Conclui-se, portanto, que o mecanismo em destaque tem existência plena no âmbito daqueles departamentos.

Quadro 27 - Resumo dos resultados do bloco E - entrevista V

BLOCO E - Concorrentes	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
10 - Observações físicas	Pergunta E 6 Você já teve oportunidade de visitar os principais concorrentes da empresa? Resposta: As fábricas não. Só em feiras e stands.
9 - Relatórios financeiros publicados	Pergunta E 4 Você tem conhecimento dos relatórios financeiros (balanços/demonstrações) publicados pelos concorrentes? Resposta: Esporadicamente sim. Já fizemos.
11 - Ex-empregados de competidores	Pergunta E 7 A empresa já se serviu do trabalho de ex-empregados do concorrente? Resposta: Já. É importante. Alguma coisa se consegue agregar.

O bloco de perguntas acima e suas respectivas respostas trataram de temas relacionados aos concorrentes ou principais competidores da empresa com as seguintes conclusões quanto à existência das fontes de informações estratégicas em relação ao departamento industrial e de compras da empresa.

Três importantes fontes de informações estratégicas competitivas foram identificadas pelas respostas fornecidas pelo entrevistado, que não poderão faltar num banco de dados com vistas à estruturação de uma contabilidade estratégica. São elas:

Observações físicas – Conclui-se, através da resposta específica sobre o tema, que existe parcialmente este canal informativo. Ele está limitado às observações realizadas nas feiras e stands. O departamento industrial e de compras dispõe parcialmente deste mecanismo de informação estratégica em relação aos competidores.

Relatórios financeiros publicados – Pela resposta oferecida, constatou-se que o entrevistado tem conhecimento parcial dos referidos dados em relação aos principais concorrentes. Conclui-se que o departamento industrial e de compras possui parcialmente essa importante fonte de informação estratégica competitiva.

Ex-empregados de competidores – De acordo com as respostas do entrevistado, a empresa faz uso desse mecanismo estratégico competitivo. Conclui-se, portanto, que a empresa dispõe, no seu departamento industrial e de compras, desta importante fonte de informação estratégica competitiva.

Quadro 28 - Resumo dos resultados do bloco F - entrevista V

BLOCO F - Produtos Concorrentes	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
12 - Análise industrial comparativa	Pergunta F 4 Você conhece os custos dos principais produtos do concorrente? Resposta: Alguma coisa sim. Custos através da engenharia reversa. Ex. Desmontamos uma máquina do concorrente e constatamos que o custo levantado era superior ao preço por ele praticado. Pergunta F 8 Você tem conhecimento se os concorrentes utilizam serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial? Resposta: Acredita que não. Pergunta F 9 Você procura se inteirar sobre as notícias de novos produtos a serem lançados pelos concorrentes? Resposta: Procuramos.
13 - Análise física dos produtos dos competidores	Pergunta F 7 A empresa realiza engenharia reversa nos produtos concorrentes? Resposta: Sim. Muito importante. O nosso objetivo é custo e preço.

Este bloco F acima foi destinado à obtenção de informações estratégicas competitivas relacionadas aos produtos dos concorrentes. As respostas apresentadas pelo entrevistado mostram o nível de existência de duas outras fontes de informações estratégicas competitivas no âmbito do departamento industrial e de compras da empresa pesquisada. As fontes informativas são as seguintes:

Análise industrial comparativa – Constatou-se, pelas respostas específicas, que, no departamento industrial e de compras da empresa, existe parcialmente o citado mecanismo de informação estratégica competitiva. É importante para a empresa, especialmente para o departamento em questão, que se busque um aprimoramento desse instrumental estratégico, pois nele se concentram fortes ações competitivas.

Análise física dos produtos dos competidores – A resposta oferecida pelo entrevistado à pergunta sobre análise física dos produtos do

concorrente, ou na linguagem operacional técnica, a engenharia reversa, define claramente a utilização pelo departamento industrial deste mecanismo informativo estratégico.

O quadro resumo abaixo define sinteticamente a existência de cada uma das fontes de informação estratégica competitiva dentro do departamento industrial e de compras.

Quadro 29 - Disposição das fontes de informações – resumo da entrevista V

FONTES DE INFORMAÇÕES (fig.4)	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
1 - Os próprios empregados	■		
2 - Estatísticas governamentais	■		
3 - Notícias sobre competidores	■		
4 - Associações de Classe			■
5 - Mercado financeiro e bancário			■
6 - Consultores especialistas da indústria			■
7 - Clientes comuns	■		
8 - Fornecedores comuns	■		
9 - Relatórios financeiros publicados		■	
10 - Observações físicas		■	
11 - Ex-empregados de competidores	■		
12 - Análise Industrial comparativa		■	
13 - Análise física produtos dos competidores	■		

4.6.6 Resultados obtidos com a entrevista VI

A entrevista foi realizada com o gestor contábil da empresa para identificação das fontes de informações estratégicas competitivas existentes no departamento de contabilidade. O quadro resumo a seguir apresenta as perguntas e respectivas respostas que contribuíram para a identificação das referidas fontes de informação.

Foi considerado, para a análise, o mesmo formato aplicado na entrevista, seguindo-se os blocos de perguntas definidos.

Quadro 30 - Resumo dos resultados do bloco A - entrevista VI

BLOCO A - Dados sobre o entrevistado e a empresa	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
1 - Os próprios empregados	Pergunta A 6 A empresa incentiva o treinamento dos funcionários e suas participações no meio social? Resposta: Sim. Pergunta A 7 A empresa prepara seus empregados no sentido de obter informações sobre os concorrentes? Resposta: Sim. Esporádico.
2 - Estatísticas Governamentais	Pergunta A 11 Você acompanha as estatísticas e ações governamentais para com o segmento de atuação da sua empresa? Resposta: Sim. Importante, fornece noções do mercado para o nosso segmento.
4 - Associações de Classes	Pergunta A 8 A empresa participa de associações de classes? Resposta: Hoje, não. Redução de custos.
3 - Notícias sobre competidores	Pergunta A 12 Você costuma ler publicações (jornais / revistas) específicas do segmento industrial da empresa? Resposta: Em geral, sim. Do segmento esporádico.
5 - Mercado Financeiro e Bancário	Pergunta A 9 Qualifique o nível de relacionamento existente entre a empresa e o mercado financeiro e bancário (ruim – bom - ótimo) Resposta: Bom. Pergunta A 10 A empresa utiliza estabelecimentos bancários para obter informações sobre os concorrentes? Resposta: Não.

Este bloco de perguntas e suas respectivas respostas mostraram as seguintes conclusões em relação ao departamento contábil da empresa com relação à identificação das fontes de informação estratégica competitiva abaixo relacionadas:

Os próprios empregados – Concluiu-se, pelas respostas apresentadas pelo entrevistado, que, no departamento contábil, a empresa dispõe deste mecanismo de informação estratégica.

Estatísticas Governamentais – No departamento contábil da empresa, constatou-se a presença deste mecanismo de informação estratégica, com bastante ênfase. A resposta do entrevistado não deixa margem a dúvida.

Associações de Classes – Conclui-se que, no departamento contábil, a empresa não dispõe desta fonte de informação estratégica. A resposta do entrevistado foi bastante enfática.

Notícia sobre competidores – Esta fonte de informação estratégica competitiva está presente no departamento contábil da empresa. A resposta oferecida pelo entrevistado garante tal existência.

Mercado Financeiro e Bancário – Constatou-se que, especificamente no departamento contábil da empresa, este mecanismo de informação estratégica competitiva não se faz presente. As respostas fornecidas pelo entrevistado garantem a existência de um bom relacionamento entre o banco e a empresa, porém o canal informativo estratégico não é utilizado.

Quadro 31 - Resumo dos resultados do bloco B - entrevista VI

BLOCO B – Produtos da Empresa	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
6 - Consultores especialistas da indústria	Pergunta B 6 A empresa utiliza serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial? Resposta: Não.

Consultores especialistas da indústria – Para esse mecanismo de informação estratégica competitiva, identificado no bloco B acima, o entrevistado declara que atualmente a empresa não utiliza esse instrumental competitivo. Conclui-se, portanto, que não há condições para a existência desse mecanismo de informação estratégica competitiva.

Quadro 32 - Resumo dos resultados do bloco C - entrevista VI

BLOCO C - Fornecedores	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
8 - Fornecedores Comuns	Pergunta C 4 Os principais fornecedores da empresa também vendem ao concorrente? Resposta: A Kolbach sim. Os demais não sei. Pergunta C 6 Qual o nível de consideração da empresa para com seus fornecedores? E dos fornecedores em relação à empresa? (baixo ou elevado) Resposta: A Weg tem fidelidade. Os demais não sei. Pergunta C 7 O fornecedor costuma fazer comentários sobre os concorrentes da empresa? Resposta: Não tem conhecimento.

Fornecedores comuns – Esta importante fonte de informações estratégicas competitivas está parcialmente presente no departamento contábil da empresa. As respostas propostas pelo entrevistado no bloco acima são vazias e deixam dúvidas a respeito.

Quadro 33 - Resumo dos resultados do bloco D - entrevista VI

BLOCO D - Clientes	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
7 - Clientes Comuns	Pergunta D 4 Os principais clientes da empresa também compram dos concorrentes? Resposta: Não sei. Pergunta D 6 Os clientes costumam fazer comentários sobre os concorrentes da empresa? Resposta: Sim, alguns. É raro no meu conhecimento.

Clientes comuns - Identificou-se, no departamento contábil, pelas respostas apresentadas pelo entrevistado no bloco acima, inexistência de um canal de comunicação estratégica entre empresa e seus clientes. Conclui-se, portanto, que o mecanismo em destaque não existe no âmbito daquele departamento.

Quadro 34 - Resumo dos resultados do bloco E - entrevista VI

BLOCO E - Concorrentes	
FONTES INFORMATIVAS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
10 - Observações físicas	Pergunta E 6 Você já teve oportunidade de visitar os principais concorrentes da empresa? Resposta: Não.
9 - Relatórios financeiros publicados	Pergunta E 4 Você tem conhecimento dos relatórios financeiros (balanços / demonstrações) publicados pelos concorrentes? Resposta: Não.
11 - Ex-empregados de competidores	Pergunta E 7 A empresa já se serviu do trabalho de ex-empregados do concorrente? Resposta: Sim.

O bloco de perguntas acima e suas respectivas respostas trataram de temas relacionados aos principais concorrentes da empresa com as seguintes conclusões em relação ao departamento contábil, no que diz respeito às fontes de informação estratégica abaixo relacionadas:

Observações físicas – Conclui-se, através da resposta específica sobre o tema, que, no departamento contábil, não existe esse canal informativo.

Relatórios financeiros publicados – A resposta do entrevistado não deixa dúvida: o departamento contábil não possui essa importante fonte de informação estratégica competitiva.

Ex-empregados de competidores – Conforme a resposta do entrevistado, a empresa faz uso desse mecanismo estratégico competitivo. Conclui-se, portanto, que a empresa dispõe, no seu departamento contábil, de conhecimentos a respeito dessa fonte de informações estratégicas competitivas.

Quadro 35 - Resumo dos resultados do bloco F - entrevista VI

BLOCO F - Produtos Concorrentes	
MECANISMOS INFORMATIVOS Fig. 4	PERGUNTAS / RESPOSTAS
12 - Análise industrial comparativa	Pergunta F 4 Você conhece os custos dos principais produtos do concorrente? Resposta: Custos não, só preços. Pergunta F 8 Você tem conhecimento se os concorrentes utilizam serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial? Resposta: Não tem conhecimento. Pergunta F 9 Você procura se inteirar sobre as notícias de novos produtos a serem lançados pelos concorrentes? Resposta: Não.
13 - Análise física dos produtos dos competidores	Pergunta F 7 A empresa realiza engenharia reversa nos produtos concorrentes? Resposta: Não tem conhecimento.

No bloco F acima, tratou-se sobre os produtos dos concorrentes. As respostas apresentadas pelo entrevistado mostram seus conhecimentos sobre duas outras fontes de informações estratégicas competitivas, no âmbito do departamento contábil da empresa. São eles:

Análise industrial comparativa – As respostas específicas mostram que, no departamento contábil da empresa, não existe o mecanismo de informação estratégica competitiva em destaque.

Análise física dos produtos dos competidores – A resposta proposta pelo entrevistado à pergunta sobre análise física dos produtos do concorrente, ou na linguagem operacional técnica, a engenharia reversa, define claramente que o departamento contábil não detém esse conhecimento e, por conseqüência, esse mecanismo informativo estratégico não existe.

No quadro a seguir, uma disposição sintética das ocorrências no departamento contábil da empresa envolvendo cada uma das fontes de informação estratégica em relação aos competidores.

Quadro 36 - Disposição das fontes de informações – resumo da entrevista VI

FONTES DE INFORMAÇÕES (fig.4)	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
1 - Os próprios empregados			
2 - Estatísticas governamentais			
3 - Notícias sobre competidores			
4 - Associações de Classe			
5 - Mercado financeiro e bancário			
6 - Consultores especialistas da indústria			
7 - Clientes comuns			
8 - Fornecedores comuns			
9 - Relatórios financeiros publicados			
10 - Observações físicas			
11 - Ex-empregados de competidores			
12 - Análise Industrial comparativa			
13 - Análise física produtos dos competidores			

4.6.7 Resultado global da empresa

Na seqüência, a análise global da empresa envolvendo cada fonte de informação estratégica competitiva estudada e a sua existência em cada um dos setores pesquisados. Os quadros mostram cada fonte de informação, e seu nível de disposição para cada setor, obtidos através das entrevistas, objetivando-se assim uma conclusão única para o âmbito da empresa.

Quadro 37 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados

1 - OS PRÓPRIOS EMPREGADOS - fig.4			
SETORES PESQUISADOS	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
Direção Executiva - Entrevista I			
Gestão Comercial - Entrevista II			
Gestão Logística - Entrevista III			
Gestão Administrativa - Entrevista IV			
Gestão Industrial / compras - Entrevista V			
Gestão Contábil - Entrevista VI			

Os próprios empregados - As informações obtidas nas entrevistas mostram que essa fonte de informação estratégica competitiva está presente integralmente em três dos setores analisados e, parcialmente, em outro. Percebe-se que a presença não se concentra em setores importantes e que um trabalho específico poderia disponibilizar a referida fonte de informação para aqueles setores. Conclui-se que a empresa dispõe parcialmente da citada fonte.

Quadro 38 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados

2 - ESTATÍSTICAS GOVERNAMENTAIS - fig. 4			
SETORES PESQUISADOS	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
Direção Executiva - Entrevista I			
Gestão Comercial - Entrevista II			
Gestão Logística - Entrevista III			
Gestão Administrativa - Entrevista IV			
Gestão Industrial / compras - Entrevista V			
Gestão Contábil - Entrevista VI			

Estatísticas Governamentais - Essa fonte de informação estratégica competitiva está presente integralmente em cinco dos setores analisados, e indisponível em outro, conforme as entrevistas realizadas. Disponibilizar tal fonte de informações para aquele único setor da empresa, não parece tarefa

difícil. Conclui-se, portanto, que a empresa dispõe integralmente da referida fonte de informação.

Quadro 39 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados

3 - NOTÍCIAS SOBRE COMPETIDORES - fig. 4			
SETORES PESQUISADOS	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
Direção Executiva - Entrevista I			
Gestão Comercial - Entrevista II			
Gestão Logística - Entrevista III			
Gestão Administrativa - Entrevista IV			
Gestão Industrial / compras - Entrevista V			
Gestão Contábil - Entrevista VI			

Notícias sobre Competidores – O quadro acima mostra com clareza a presença dessa fonte de informação estratégica competitiva integralmente em todos os setores analisados. A empresa dispõe, integralmente, da citada fonte de informação.

Quadro 40 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados

4 - ASSOCIAÇÕES DE CLASSES - fig. 4			
SETORES PESQUISADOS	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
Direção Executiva - Entrevista I			
Gestão Comercial - Entrevista II			
Gestão Logística - Entrevista III			
Gestão Administrativa - Entrevista IV			
Gestão Industrial / compras - Entrevista V			
Gestão Contábil - Entrevista VI			

Associações de Classes – As entrevistas realizadas mostram que essa fonte de informação estratégica competitiva está presente integralmente em dois dos setores analisados, parcialmente em outros dois e indisponível em também outros dois. Um trabalho direcionado para tal poderá

disponibilizar a citada fonte de informações para aqueles setores. Conclui-se que a empresa dispõe, parcialmente, dessa fonte de informação.

Quadro 41 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados

5 - MERCADO FINANCEIRO E BANCÁRIO - fig. 4			
SETORES PESQUISADOS	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
Direção Executiva - Entrevista I			
Gestão Comercial - Entrevista II			
Gestão Logística - Entrevista III			
Gestão Administrativa - Entrevista IV			
Gestão Industrial / compras - Entrevista V			
Gestão Contábil - Entrevista VI			

Mercado Financeiro e Bancário – Mesmo a empresa dispondo de um bom relacionamento com o meio financeiro e bancário, constatou-se, pelas entrevistas, que essa fonte de informação estratégica competitiva, não se faz presente em cinco dos setores analisados. Num único setor, existe parcialmente. Entende-se que a empresa não terá dificuldades em disponibilizar essa fonte de informações para seus gestores. Conclui-se, assim, que a empresa não dispõe da citada fonte de informação.

Quadro 42 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados

6 - CONSULTORES ESPECIALISTAS NA INDÚSTRIA - fig. 4			
SETORES PESQUISADOS	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
Direção Executiva - Entrevista I			
Gestão Comercial - Entrevista II			
Gestão Logística - Entrevista III			
Gestão Administrativa - Entrevista IV			
Gestão Industrial / compras - Entrevista V			
Gestão Contábil - Entrevista VI			

Consultores Especialistas na Indústria – Tal qual no quadro anterior, constatou-se, pelas entrevistas, que essa fonte de informação estratégica competitiva não se faz presente em cinco dos setores analisados. Num único

setor existe parcialmente. Recomenda-se um trabalho específico sobre essa fonte de informações, pois se entende ser um importante canal informativo para a gestão estratégica. Conclui-se, portanto, que a empresa não dispõe da referida fonte de informação.

Quadro 43 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados

7 - CLIENTES COMUNS - fig. 4			
SETORES PESQUISADOS	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
Direção Executiva - Entrevista I			
Gestão Comercial - Entrevista II			
Gestão Logística - Entrevista III			
Gestão Administrativa - Entrevista IV			
Gestão Industrial / compras - Entrevista V			
Gestão Contábil - Entrevista VI			

Clientes Comuns – As entrevistas realizadas mostram que essa fonte de informação estratégica competitiva está presente integralmente em dois dos setores analisados; parcialmente, em outros dois; e indisponível em também outros dois. Percebe-se a ausência dessa importante fonte de informação em setores importantes, como o comercial, que teoricamente estariam mais envolvidos com os clientes. Por outro lado, ela se faz presente em setores como o de logística e o industrial. Conclui-se, portanto, que a presença dessa fonte de informações estratégica na empresa é parcial.

Quadro 44 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados

8 - FORNECEDORES COMUNS - fig. 4			
SETORES PESQUISADOS	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
Direção Executiva - Entrevista I			
Gestão Comercial - Entrevista II			
Gestão Logística - Entrevista III			
Gestão Administrativa - Entrevista IV			
Gestão Industrial / compras - Entrevista V			
Gestão Contábil - Entrevista VI			

Fornecedores Comuns – As entrevistas realizadas mostram que essa fonte de informação estratégica competitiva está presente integralmente em três dos setores analisados; parcialmente, em outros dois; e indisponível em apenas um setor. Um planejamento estratégico poderá disponibilizar a referida fonte de informações integralmente para todos os setores. Conclui-se, portanto, que a empresa dispõe parcialmente dessa fonte.

Quadro 45 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados

9 - RELATÓRIOS FINANCEIROS PUBLICADOS - fig. 4			
SETORES PESQUISADOS	NIVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
Direção Executiva - Entrevista I			
Gestão Comercial - Entrevista II			
Gestão Logistica - Entrevista III			
Gestão Administrativa - Entrevista IV			
Gestão Industrial / compras - Entrevista V			
Gestão Contabil - Entrevista VI			

Relatórios Financeiros Publicados – Essa fonte de informação estratégica competitiva está presente integralmente em apenas um dos setores analisados; parcialmente em outro; e indisponível em quatro outros. Trata-se de uma importante fonte de informação e um trabalho direcionado para tal é de extrema necessidade. Conclui-se, portanto, que a empresa não dispõe dessa fonte de informação estratégica.

Quadro 46 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados

10 - OBSERVAÇÕES FÍSICAS - fig. 4			
SETORES PESQUISADOS	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
Direção Executiva - Entrevista I			
Gestão Comercial - Entrevista II			
Gestão Logística - Entrevista III			
Gestão Administrativa - Entrevista IV			
Gestão Industrial / compras - Entrevista V			
Gestão Contábil - Entrevista VI			

Observações Físicas – Dos setores analisados, através das entrevistas, apenas um dispõe parcialmente desta fonte de informação estratégica competitiva. Nos demais, ela não se faz presente. Entende-se que existe uma certa dificuldade para a montagem de tal fonte de informação, porém a empresa precisa direcionar esforços para tal. Conclui-se que a empresa não dispõe da referida fonte de informação.

Quadro 47 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados

11 - EX-EMPREGADOS DE COMPETIDORES - fig. 4			
SETORES PESQUISADOS	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
Direção Executiva - Entrevista I			
Gestão Comercial - Entrevista II			
Gestão Logística - Entrevista III			
Gestão Administrativa - Entrevista IV			
Gestão Industrial / compras - Entrevista V			
Gestão Contábil - Entrevista VI			

Ex-Empregados de Competidores – As entrevistas realizadas mostram claramente a existência dessa fonte de informação estratégica competitiva em todos os setores analisados da empresa. Conclui-se, portanto, que a empresa dispõe, integralmente, dessa importante fonte de informação.

Quadro 48 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados

12 - ANÁLISE INDUSTRIAL COMPARATIVA - fig. 4			
SETORES PESQUISADOS	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
Direção Executiva - Entrevista I			
Gestão Comercial - Entrevista II			
Gestão Logística - Entrevista III			
Gestão Administrativa - Entrevista IV			
Gestão Industrial / compras - Entrevista V			
Gestão Contábil - Entrevista VI			

Análise Industrial Comparativa – As entrevistas realizadas mostram que apenas um dos setores analisados dispõe parcialmente dessa fonte de informação estratégica competitiva. Nos demais, ela não se faz presente. Necessário se faz um trabalho específico no sentido de buscar tal fonte de informação. Conclui-se, portanto, que a empresa não dispõe dessa fonte de informação estratégica.

Quadro 49 - Fonte de informação estratégica - disposição nos setores pesquisados

13 - ANÁLISE FÍSICA DOS PRODUTOS DOS COMPETIDORES - fig. 4			
SETORES PESQUISADOS	NÍVEL DE DISPOSIÇÃO		
	DISPÕE	PARCIAL	NÃO DISPÕE
Direção Executiva - Entrevista I			
Gestão Comercial - Entrevista II			
Gestão Logística - Entrevista III			
Gestão Administrativa - Entrevista IV			
Gestão Industrial / compras - Entrevista V			
Gestão Contábil - Entrevista VI			

Análise Física de Produtos de Competidores – As entrevistas realizadas mostram claramente a existência dessa fonte de informação estratégica competitiva em cinco dos setores pesquisados na empresa. Em um único setor, o gestor diz não conhecer essa fonte de informação. Um trabalho de cunho informativo solucionará o problema. Conclui-se, portanto, que a empresa dispõe dessa importante fonte de informação.

CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou identificar as fontes de informações estratégicas competitivas disponíveis no âmbito da empresa, obtidas através de entrevistas com os gestores ou tomadores de decisão.

A realização deste trabalho foi pautada pela tarefa inicial de pesquisa bibliográfica. Pesquisou-se vários grandes conhecedores na área, dos quais se pode destacar Keith Ward que deu origem ao modelo de contabilidade estratégica adotado nesta pesquisa.

A segunda tarefa deste trabalho foi a pesquisa empírica, executada no âmbito da empresa. E, neste particular, destaca-se a obra do autor Michael Porter, de quem se obteve o modelo específico, conforme disposto na figura 4, sobre o qual foi montado o roteiro das entrevistas para a obtenção dos dados empíricos utilizados no estudo.

Utilizou-se, neste estudo, uma metodologia de pesquisa qualitativa, escolhendo-se como fonte de evidências as entrevistas estruturadas, tendo em vista a sua eficiência na coleta de dados e informações para estudos de caso diagnóstico.

A observação participante também foi utilizada pelo pesquisador no decorrer das visitas feitas na empresa, como também nas conversas com os envolvidos, além das observações realizadas durante as entrevistas.

Quanto aos resultados da pesquisa, realizou-se inicialmente uma análise individual delas (itens 4.6.1 ao 4.6.6), de onde se obteve conclusões individuais sobre os departamentos e setores pesquisados, demonstrados em textos escritos e também em informações gráficas na forma de quadros resumos demonstrativos.

Para concluir sobre a disponibilidade e utilização das fontes de informações estratégicas competitivas na empresa Metalúrgica Siemsen Ltda., abaixo são apresentadas tabelas demonstrativas do nível de disponibilização e utilização de cada uma das fontes de informação estratégica competitiva estudada, classificando-as em: totalmente disponíveis, parcialmente disponíveis e não disponíveis, estabelecendo-se uma relação percentual de cada uma delas em relação ao número total de fontes.

Tabela 1 - Fontes de informações totalmente utilizadas

FONTES DE INFORMAÇÕES TOTALMENTE UTILIZADAS	
2 - Estatísticas governamentais	
3 - Notícias sobre competidores	
8 - Fornecedores comuns	
11 - Ex-empregados de competidores	
13 - Análise física produtos dos competidores	
Fontes totalmente disponíveis	5
Número total de fontes	13
Índice de representatividade	38,5%

Em relação ao número total de fontes de informação estratégica competitiva estudadas, que foram 13 (treze), constatou-se a total utilização de 5 (cinco) delas, conforme demonstrado na tabela acima, o que representa um índice de 38,5 % (trinta e oito e meio por cento).

Abaixo um breve comentário sobre a utilização de cada uma das fontes de informação estratégica competitiva disponíveis:

- *Estatísticas governamentais* – Constatou-se que a empresa utiliza esporadicamente esta fonte de informação estratégica para suas decisões, mesmo seus gestores sabendo da importância e da representatividade de tais informações para respaldar determinadas decisões.

- *Notícias sobre competidores* – Esta fonte de informação tem uma utilização um pouco mais acentuada. Percebeu-se, nas entrevistas, a valorização atribuída pelos gestores.

- *Fornecedores comuns* – Mesmo constatando-se a existência desta fonte de informação, conclui-se, pelos dados obtidos, que a empresa pouco a utiliza, apesar do reconhecimento por parte dos gestores envolvidos, da importância que ela representa para as suas decisões estratégicas.

- *Ex-empregados de competidores* – Notou-se pelas entrevistas e observações que esta fonte de informações estratégicas se faz presente em todos os departamentos da empresa. Constatou-se, no entanto, que poucos a utilizam para respaldar suas decisões cotidianas.

- *Análise física dos produtos competidores* – Esta foi a fonte de informação estratégica identificada pela presente pesquisa, que mais é utilizada. A empresa realiza engenharia reversa em larga escala, envolvendo inclusive produtos internacionais. Atualmente realiza estudos num liquidificador à manivela, trazido do Peru.

Observou-se, genericamente, entre as fontes existentes, que alguns departamentos fazem uso delas em maior escala que outros. Constatou-se também que o nível de conhecimento e envolvimento com as referidas informações são díspares de um para outro setor, levando à conclusão da existência de uma deficiência de comunicação dentro da empresa.

Sugere-se que sejam efetuados treinamentos específicos para que tais deficiências sejam sanadas, ao mesmo tempo em que os usuários sejam devidamente preparados para utilizarem com mais ênfase as informações estratégicas disponíveis.

Tabela 2 - Fontes de informações parcialmente utilizadas

FONTES DE INFORMAÇÕES PARCIALMENTE UTILIZADAS	
1 - Os próprios empregados	
4 - Associações de Classe	
7 - Clientes comuns	
Fontes parcialmente disponíveis	3
Número total de fontes	13
Índice de representatividade	23,1%

Quanto à utilização parcial das fontes de informação estratégica competitiva, foram encontradas 3 (três) nesta condição, representando 23,1 % (vinte e três vírgula um por cento) do total de fontes estudadas, que foram 13 (treze).

Diz-se que a utilização é parcial porque as fontes de informações estratégicas, descritas na tabela 2 acima, foram encontradas sendo utilizadas em alguns departamentos, e em outros não. Há setores que dispõem delas e as utilizam, enquanto outros sequer as conhecem. Constatou-se assim que essa existência e utilização parcial deve-se à deficiência na comunicação. A informação não chega aos gestores sem que eles a procurem.

Tabela 3 - Fontes de informações não utilizadas

FONTES DE INFORMAÇÕES NÃO UTILIZADAS	
9 - Relatórios financeiros publicados	
10 - Observações físicas	
12 - Análise Industrial comparativa	
5 - Mercado financeiro e bancário	
6 - Consultores especialistas da indústria	
Fontes não disponíveis	5
Número total de fontes	13
Índice de representatividade	38,5%

Tal qual ocorrido com relação às fontes de informações totalmente utilizadas, registrou-se aqui igual índice percentual em relação ao número total de fontes de informação estratégica competitiva estudadas. Assim, a representatividade foi da ordem de 5 (cinco) fontes de informação, com um índice de 38,5 % (trinta e oito e meio por cento).

A seguir, um breve comentário sobre cada uma delas:

- *Mercado financeiro e bancário* – Constatou-se a existência de um canal de comunicação entre a empresa e as instituições financeiras, porém nenhum dos gestores consultados faz uso deste importante ferramental de gestão. Percebe-se que esta fonte de informações estratégicas está muito próxima da empresa, faltando tão somente preparar a equipe de gestão para utilizá-la eficazmente.

- *Consultores especialistas da indústria* – Constatou-se que a empresa pouco tem feito no sentido de utilizar esta fonte de informações estratégicas. Atualmente, usa-se muito pouco trabalho de consultoria especializada, mesmo porque a disponibilidade deste tipo de trabalho é rara na região, tornando-se cara e inacessível. No entanto, há de se ter

consciência que informações dessa natureza são importantes, e que as oportunidades surgidas para obtê-las não deverão ser desperdiçadas.

- *Relatórios financeiros publicados* – Sob a alegação de que os dados financeiros publicados são pouco confiáveis, pouca importância se atribui à referida fonte de informação estratégica.

- *Observações físicas* – Constatou-se pela entrevistas, ser esta a fonte de informação de maior dificuldade para ser obtida. Normalmente, o competidor procura cercar-se de todo o cuidado possível, no sentido de proteger suas dependências contra os atos de espionagem industrial. Este fator não implica em abandonar-se por completo a idéia de utilização da referida fonte. A atenção é fundamental. Qualquer movimentação física poderá se constituir em indício de informação e, portanto, passiva de utilização estratégica.

- *Análise industrial comparativa* – Outra fonte de informação estratégica de difícil acesso, segundo os gestores entrevistados. As razões atribuídas são as mesmas da fonte anterior. Os gestores devem estar atentos aos eventos capazes de evidenciar informações dessa natureza como, por exemplo: melhorias nas instalações, novas aquisições de equipamentos, participações em feiras, em concorrências públicas, em licitações etc. Toda e qualquer informação pode respaldar grandes decisões.

A seguir apresenta-se um gráfico demonstrativo da situação de utilização das fontes de informações estratégicas no âmbito da empresa pesquisada, destacando-se o índice percentual calculado para cada situação.

FONTES DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS	INDICE
Totalmente Utilizadas	38,5%
Parcialmente Utilizadas	23,1%
Não Utilizadas	38,5%

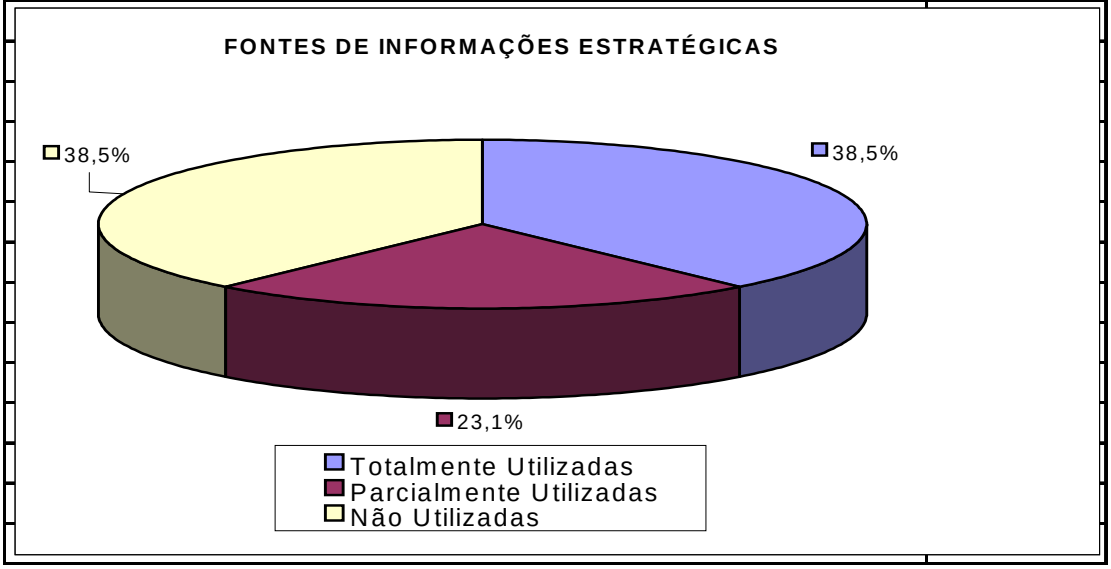


Figura 7 - Utilização das fontes de informações estratégicas

Conclui-se, finalmente, que, considerando o modelo estudado, a empresa não dispõe na atualidade de condições suficientes para montar um banco de dados com informações sobre os principais concorrentes, que ofereceria o respaldo necessário para a implementação de uma contabilidade estratégica. Um trabalho especificamente direcionado proporcionaria as condições mínimas para a montagem desse banco de dados e, conseqüentemente, a implementação da contabilidade estratégica.

BIBLIOGRAFIA

ANDREWS, Kenneth R. O Conceito de Estratégia Empresarial. *in:* MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*. Tradução James Sunderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.59.

ANSOFF, Igor H. *Estratégia Empresarial*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

_____. *A Nova Estratégia Empresarial.* Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistema de Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

BARLET, Alan F. Experience and Philosophy. *Management Accounting.* April 2000 – 16, 17 e 18. ProQuest Access No 52765405.

BEA - BUSINESS EDUCATION ALLIANCE. California USA. BEA 2003 Management Accounting 2001/2002. Strategic Management. Notes on the Lectures With Solutions Some definitions of Strategic Management. Disponível em: <www.ex.ac.uk/sobe/Courses/BEA2003/Materials/20-Lecture.pdf > Acesso em 25.10.2002.

BENCHMARKING – Origem do Benchmarking. *Curitiba.* Disponível em: <http://www.geocities.com/diogobizinelli/benchmarking>. Acesso em 29.08.2002.

BOWERMAN, Mary & BALL, Amanda. On The Level – Public Sector Benchmarking. *Management Accounting*. Jul 2000, p. 36. ProQuest. Access No. 56605317.

BRASILIANO, Antonio Celso R. A Fuga Involuntária das Informações Estratégicas nas Empresas: Fragilidades nas Redes Humanas. *Abraic – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva.* Abril 2002. Disponível em: <www.abraic.org.br/noticias_eib.asp?txtcodautor=24>. Acesso em 07.11.2002.

BROMWICH, Michael. Managerial Accounting Definition and Scope – from a Managerial View. *Management Accounting*. September 1988, p. 26 e 27. ProQuest. Access No. 00420719.

BROMWICH, Michael & HOPWOOD, Anthony G. *Researches and Current Issues in Management Accounting.* Great Britain. British Library Cataloguing in Publication Data. 1986.

CARROL, B. Archie & BUCHHOLTZ, Ann K. *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. 4.ed, Cincinnati, Ohio; Stratford Publishing Services, 1999.

COAD, Alan. Trabalho duro e Inteligente: explicando uma orientação de aprendizagem em contabilidade estratégica. *Management Accounting Research*. 1996, p. 387 e 408.

COSTA**,** Marília Damiani & SILVA, Iranise Alves da. Inteligência Competitiva: Uma Abordagem Sobre a Coleta de Informações Publicadas. *Universidade Federal de Santa Catarina*. Florianópolis 2001. Disponível em: <http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/919901.pdf.> Acesso em 18.11.2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio Século XXI: O Dicionário da Língua Portuguesa.* 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIEL, Cláudio Quirino*. A Contabilidade Gerencial Estratégica: Bases para Decisões.* São Paulo. 2000. Tese de Doutoramento - Mackenzie.

GAJ, Luiz. *Administração Estratégica.* 2 ed. São Paulo: Ática, 1993.

GARRETT, Annette. *Entrevista, seus Princípios e Métodos***.** Rio de Janeiro: Agir, 1974.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Pesquisa Social.* São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, Marta da Conceição Louro. *Contabilidade Estratégica: O Papel do Controller no Processo de Planejamento Estratégico.* São Paulo, 1994. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

GOOLD, Michael. Strategic Accounting. *In:* BROMWICH, Michael & HOPWOOD, Anthony G. *Researches and Current Issues in Management Accounting.* Great Britain. British Library Cataloguing in Publication Data. 1986. p. 181.

GRUPO DE BENCHMARKING. Informações Sobre as Melhores Práticas Administrativas**.** Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.inde.com.br/bench/index.htm> . Acesso em 08.11.2002.

GRUPO KNOW HOW. Benchmarking. Março 1998. Disponível em: <http://www.geocities.com/Hollywood/Lot/4141/trabalho.html>. Acesso em 08.11.2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade Gerencial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. *Sistemas de Informações Gerenciais: Novos (e antigos) Paradigmas*. Artigo. Disponível em: <http://www.anefac. com.br/artigos/ant_001.htm> . Acesso em: 12.11.2002.

LAWLER III, Edward. Estratégia versus Funcionários. Rio de Janeiro. *HSM Management.* Setembro-outubro 1998. Disponível em: <http://www.perspectivas.com.br/leitura/estra30.htm>. Acesso em 18.11.2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia.* Tradução James Sunderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOGAS, Cláudio; LUZ, Érico Eleutério da; NAVARRO, Roberto Marco. A Contabilidade Estratégica como Fator de Competitividade das Empresas no Mercado Globalizado. Artigo. Disponível em: <www.crcpr.org.br/revista/132/estrategica.htm>. Acesso em: 12.11.2002.

NOSSA, Valcemiro e HOLANDA, Victor Branco. A Contabilidade Estratégica e os Sistemas de Informações como suporte às Decisões. Artigo. 1998. Disponível em: <www.fucape.br/artigos/download/1998%20-20Contabilidade%20estrategica.pdf>. Acesso em: 12.11.2002.

O QUE É BENCHMARKING? Rio de Janeiro. Disponível em: <www.inde.com.br/bench/oquee.htm>. Acesso em: 25.09.2002.

PEREIRA, Carlos Daniel Schneider. *Sistemas Integrados de Gestão Empresarial – Um Estudo de Caso de Implementação de um Sistema ERP em uma Empresa Seguradora Brasileira***.** São Paulo, 2002. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PEREIRA, Julio César Rodrigues. *Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para Ciências da Saúde, Humanas e Sociais.* 3 ed. São Paulo: Edusp, 2001.

PERES Jr., José Hernandez; OLIVEIRA, Luiz Martins de; COSTA, Rogério Guedes. *Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo: Atlas, 1999.

POGUE, George. Strategic Management Accounting. *Management Accounting*. January 1990, p. 46 e 47. ProQuest Access No. 00482675.

PORTER, Michael et al. *Planejamento Estratégico - On Advanced in Strategy*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 220 p.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva.* 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PRAHALAD. Intenção Estratégia. *in:* MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*. Tradução James Sunderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 55.

QUINN, James Brian. A formulação da Estratégia. *in:* MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*. Tradução James Sunderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 20.

RICCIO, Edson Luiz. *Fonte de Informação sobre Competidores*. Adaptação de Keith Ward, 1992, São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

_____. *Contribuição ao Estudo da Contabilidade como Sistema de Informação.* São Paulo, 1989. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ROBERT, Michel. *Estratégia: Como Empresas Vencedoras Dominam a Concorrência.* Tradução June Camargo. 2 ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ROCHA, Welington. *Contribuição ao Estudo de um Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Estratégica*. São Paulo. 1999. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio do Curso de Administração: Guia Para Pesquisas, Projetos, Estágios e Trabalho de Conclusão de Curso.* São Paulo: Atlas, 1996.

RUMELT, Richard. Avaliando a Estratégia dos Negócios. *in:* MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian*. O Processo da Estratégia.* Tradução James Sunderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 66.

SAKURAI, Michiharu*. Gerenciamento Integrado de Custos.* São Paulo: Atlas, 1997.

SHANK, John K. & GOVINDARAJAN, Vijai. *A Revolução dos Custos.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TACHIZAWA, Takeshy & REZENDE, Wilson. *Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000. 193 p.

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR. Curso de Licenciatura em Gestão. Caderno Diário da Disciplina Estratégia Empresarial. Portugal. Disponível em: <www.dge.ubi.pt/cpereira/estrategiaempresarialgestao.htm>. Acesso em 08.11.2002.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Sistema Integrado de Bibliotecas / Centro de Computação de São Carlos. *Diretrizes para Apresentação de Teses e Dissertações à USP: documento eletrônico ou impresso*. São Paulo: SIBi/USP, 2001.

WARD, Keith. *Strategic Management Accounting*. Oxford, Butterworth Heinemann, 1992.

WILEY, Carolyn. O ABC da ética*. HSM Management*. Março-abril 1997. Disponível em: <http//www.perspectivas.com.br/leitura/refle33.htm>. Acesso em: 24.09.2002.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

BIBLIOGRAFIAS E SITES CONSULTADOS

BERNARDI, Yuri Ademir. Espionagem e Internet. *Abraic – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva*. Abril 2002. Disponível em: <www.abraic.org.br/noticias_antigas eib.asp?txtcodautor=137> Acesso em 30.08.2002.

CLARKE, Peter. Keeping Score. *Management Accounting*, jun 2000, p. 16. ProQuest. Access No. 54963632.

CRUZ, Gladiani. A Inteligência como foco primordial na era da globalização. *Abraic – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva.* Abril 2002. Disponível em: <www.abraic.org.br/noticias_antigas eib.asp?txtcodautor=143>. Acesso em 30.08.2002.

DRUCKER, Peter F. Como Reagir às Mudanças. *HSM Management*. Março/abril 1997. Perspectiva Educação Empresarial e Consultoria. Artigo. Disponível em: <www.perspectivas.com.br/leitura/g16.htm>. Acesso em 12.11.2002.

_____. Administrando em tempos de grandes mudanças. Perspectiva Educação Empresarial e Consultoria. Artigo. Disponibilidade <www.perspectivas.com.br/leitura/g12.htm>. Acesso em 12.11.2002.

FRIGO, Mark L. Strategy, Business Execution, and Performance Measures. *Strategic Finance*, mai 2002, p. 7 e 8.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. Brasília. Disponível em: <www.abraic.org.br/>. Acesso em: 12.11.02.

KAPLAN, Robert. Dos custos à performance. *HSM Management*. Março/abril 1999. Perspectiva Educação Empresarial e Consultoria. Artigo. Disponível em: <www.perspectivas.com.br/leitura/g19.htm>. Acesso em 12.11.2002.

_____. The Evolution of Management Accounting. The Accounting Review Vol LIX, No 3, July 1998. Disponível em <www.ex.ac.uk/sobe/Courses/BEA2003/Articles/Kaplan01.html>. Acesso em 08.11.2002.

OLIVEIRA, Luiz Antonio. Técnicas de Entrevistas: entrevista como meio de evitar a fraude. *Abraic – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva*. Abril 2002. Disponível em: <www.abraic.org.br/noticias_antigas eib.asp?txtcodautor=140>. Acesso em 30.08.2002.

PERSPECTIVA EDUCAÇÃO EMPRESARIAL E CONSULTORIA. Rio de Janeiro. Relacionamento com Fornecedores em uma Empresa Válida. setembro-outubro 1998. Disponível em: <http://www.perspectivas.com.br/ leitura/17c.htm>. Acesso em 18.11.2002

SAWYER, Deborah C. Além da miragem dos preços: Quando as percepções dos consumidores são a verdadeira concorrência. Competitive Intelligence Review. Perspectiva Educação Empresarial e Consultoria. Artigo. Disponível em: www.perspectivas.com.br/leitura/e4.htm. Acesso em 12.11.2002

SERAFIM FILHO, Pedro A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações. *Revista Decidir*. Janeiro 1999. Disponível em: <www.perspectivas.com.br/leitura/g8.htm>. Acesso em 18.11.2002.

SHANK, John. O Volume Determina o Custo. Determina Mesmo? Canal Executivo. Artigo. Disponível em: http://www.uol.com.br/ canalexecutivo/artigos.htm. Acesso em: 24.10.2002.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. O Uso de Inteligência competitiva em diferentes Países. *Gerenciando Conhecimento*. Rio de Janeiro. Ed. Senac. 2002. Disponível em: <www.gerenciandoconhecimento.com.br/ visaogeral/Visaogeral13.htm>. Acesso em 18.11.2002.

THE ECONOMIST. Fazendo a Estratégia. Março 1997. Perspectiva Educação Empresarial e Consultoria. Disponível em: <www.perspectivas.com.br/leitura/e20.htm>. Acesso em 30.09.2002.

GLOSSÁRIO

ABIMAQ: Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos.

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

CORTE DE PLASMA: Equipamento de corte de alta temperatura que utiliza gás plasma.

ENGENHARIA REVERSA: Desmonte de produtos concorrentes para análises e estudos.

ENGENHEIRADAS: Nível de engenharia aplicado.

FIESC: Federação das Indústrias de Santa Catarina.

LIQUIDIFICADOR À MANIVELA: Liquidificador movido manualmente.

LOGÍSTICA: Conjunto de meios e de métodos relativos à organização de um serviço, empresa etc., e especialmente ao fluxo de materiais antes, durante e após a produção (Dicionário Universal da Língua Portuguesa).

PERSONAGEM: O ser humano ocupando o cargo na empresa.

PUNCIONADEIRA: Máquina para corte de chapas de aço.

SERASA: Empresa privada brasileira especializada em análises e informações econômico-financeiras e cadastrais.

SINDIMAQ: Sindicato Nacional das Indústrias de Máquinas.

VENDOR: Operação financeira para cobertura de vendas de mercadorias, realizada por instituição financeira.

ANEXO A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA PILOTO CONCEDIDA em 18/12/2002 – 10:00 horas

RESPOSTAS

A - Dados sobre o entrevistado e a empresa

1) Personagem : **Diretor**

2) Cargo que ocupa: **Diretor Executivo**

3) Sua Função: **Direção Executiva – Gestão global da empresa.**

4) Quanto tempo de empresa: **12 anos**.

5) Quantos empregados têm a empresa sob sua coordenação? Todos.

6) A empresa incentiva o treinamento dos funcionários e suas participações no meio social?
   R = Hoje incentiva menos, mas ainda o faz.

7) A empresa prepara seus empregados no sentido de obter informações sobre os concorrentes?
   R = Não de forma generalizada. Somente em certas situações quando necessário.

8) A empresa participa de associações de classes?
   R = Sim. Sindimaq – Abimaq – Fiesc – Ass. Coml. e Indl. etc.

9) Qualifique o nível de relacionamento existente entre a empresa e o mercado financeiro e bancário? (ruim – bom - ótimo)
   R = De bom para muito bom.

10) A empresa utiliza estabelecimentos bancários para obter informações sobre os concorrentes?
    R = Não.

11) Você acompanha as estatísticas e ações governamentais para com o segmento de atuação da sua empresa?
    R = Sim. Inclusive a nível internacional. Considero muito importante. Citou a Venezuela como exemplo, antes do conflito a empresa mais de 20 % das suas vendas externas, hoje representa menos de 5%.

12) Você costuma ler publicações (jornais / revistas) especificas do segmento industria da empresa?
    R = Sim. As nacionais e as internacionais.

13) Considerações adicionais sobre este bloco:
A velocidade das informações, exige igualmente ações muito rápidas. Atualmente para acompanhar a dinâmica das informações no mundo as empresas precisam de muita agilidade e confiabilidade nas suas bases de dados.

B - Produtos da empresa

1) Qual o volume de produção da empresa? (n. de maquinas)
R = A empresa produz atualmente 1300 maquinas por semana, em média.

2) Qual o principal, ou principais produtos em volume de vendas?
R = Liquidificadores industriais e profissionais e Serras Fitas para açougues.

3) Você conhece os custos dos principais produtos da empresa?
R = Sim. Profundamente.

4) A empresa tem preços competitivos para os principais produtos?
R = Tem. Bastante competitivos.

5) Qual a relevância (%) de cada um dos principais produtos em relação ao volume de vendas globais da empresa?
R = Liquidificadores industriais e profissionais representam aproximadamente 50%. Serras Fitas para açougues aproximadamente 15% .

6) A empresa utiliza serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial?
R = Sim. Treinamento de uso e operação de equipamentos é bastante comum. Citou inclusive que atualmente a empresa realiza curso para operação de uma máquina puncionadeira combinada com corte de plasma.

7) A empresa utiliza consultores especiais para obter informações sobre os concorrentes?
R = Não.

Considerações adicionais sobre este bloco :
A empresa detém atualmente o maior mix de produção e comercialização no seu ramo de atuação. A empresa trabalha hoje no desenvolvimento de 23 projetos de novos produtos.

C - Fornecedores

1) Quais os principais fornecedores da empresa?

R = Weg – Kolbach – Eberle – Ametec (todas no segmento de motores) Aços Amorim – Usimetel (no segmento de aços).

2) Qual a participação percentual de cada fornecedores no volume de compras total da empresa?
R = Motores representam aproximadamente 20 % das compras totais da empresa. A participação dos fornecedores está assim distribuída: Weg 80%, Kolbach 5%, Eberle 5%, Ametec 10%. No segmento de aços, a representatividade no volume total é a seguinte: Aços Amorim 10% e Usimetal 30%.

3) Existem fornecedores alternativos?
R = Sim. Todas a nível nacional, com exceção da Ametec que produz um motor especial.

4) Os principais fornecedores da empresa também vendem ao concorrente?
R = Sim. Todas, com exceção da Ametec e da Usimetal.

5) Quais as formas de pagamento praticadas pelo fornecedor, para a empresa e para os concorrentes?
R = Weg pratica vendor com prazos de 75 dias. Ametec pratica vendor com prazos de 90 dias. Os demais fornecedores com faturamento normal com prazos de 45 / 60 dias.

6) Qual o nível de consideração da empresa para com seus fornecedores? E dos fornecedores em relação à empresa? (baixo ou elevado)
R = Bastante elevado. Existe um ótimo relacionamento.

7) O fornecedor costuma fazer comentários sobre os concorrentes da empresa?
R = Raramente. Alguns dados, sob consulta.

8) Considerações adicionais:
O concorrente tem se apoiado constantemente nos fornecedores, não só para a obtenção de materiais, mas também e principalmente para obtenção de informações.

D - Clientes

1) Quais os tipos de clientes a empresa possui? (distribuidores ou consumidores)
R = 99,9% são distribuidores. No mercado são denominados balanceiros, justificado pelo inicio das atividades, quando comercializavam balanças.

2) Em relação ao montante monetário das vendas globais da empresa, quais os percentuais de participação à vista e a prazo?

R = À vista 10 %. À prazo 35%. Através de operação de vendor 55%.

3) Qual a participação percentual dos principais clientes no volume de vendas totais da empresa?
R = Definidos pela aplicação da curva ABC, nos últimos 6 meses os 60 principais clientes representaram 45 % das vendas totais da empresa.

4) Os principais clientes da empresa, também compram dos concorrentes?
R = Sim. O trabalho executado nos últimos 2 anos permitiu-nos recuperar 35 % do mercado.

5) Qual a consideração da empresa para com seus clientes? E dos clientes para com a empresa?
R = A empresa presa muito por seus clientes. Os clientes também consideram a empresa, mas não existe fidelidade. Existe sim um bom relacionamento.

6) Os clientes costumam fazer comentários sobre os concorrentes da empresa?
R = Sim, por iniciativa própria. O interesse deles é no sentido de barganhar preços e melhores condições. Outros comentários são raros.

7) Considerações adicionais sobre este bloco:
Falta realmente fidelidade. Estamos trabalhando no sentido de obtermos um melhor grau de fidelidade do nosso cliente para com a empresa. Realizamos um trabalho direcionado aos vendedores de nossos clientes, envolvendo treinamento de vendas, conhecimento do produto e incluindo premiações.

E – Concorrentes

1) Quais são os principais concorrentes da industria?
R = Os nossos principais concorrentes são: Visa, Caf E Gpaniz.

2) Qual a participação de cada um dos concorrentes no segmento?
R = Somos lideres de mercado com 45%. A visa detem 35%, Caf 10% e Gpaniz 10%.

3) Você conhece os principais concorrentes da empresa?
R = Sim. Em nível de informações sobre os produtos.

4) Você tem conhecimento dos relatórios financeiros (balanços / demonstrações) publicados pelos concorrentes?
R = Não. Nunca me interessei.

5) Você acompanha as noticias veiculada sobre os principais concorrentes da empresa?
   R = Sim. As noticias são poucas, mas quando surge estamos atentos.

6) Você já teve oportunidade de visitar os principais concorrentes da empresa?
   R = Não. Tenho vontade, curiosidade.

7) A empresa já se serviu do trabalho de ex-empregados do concorrente?
   R = Sim. Estrategicamente.

8) O concorrente costuma utilizar consultoria especializada?
   R = Não tenho conhecimento.

9) Você costuma pesquisar no meio financeiro, através das instituições especializadas competentes (serasa / cartórios) informações sobre os principais concorrentes da empresa?
   R = Não. Acho muito importante. Deveria correr atráz dessas informações, mas atualmente não se faz.

10) Considerações adicionais:
    Somos lideres do nosso segmento industrial e por isso somos copiados. A empresa faz o trabalho de engenharia e os concorrentes copiam. Claro que em termos de custos e qualidade eles não conseguem nos acompanhar. Acompanhamos e sabemos o que eles fazem.

F - Produtos concorrentes (substitutos)

1) Qual o volume de produção do concorrente? (n. de maquinas)
   R = Estimamos em 1/3 da nossa produção.

2) Qual o principal, ou principais produtos do concorrente?
   R = Quem mais se aproxima do nosso mix é a Visa, porém não tem o nível de engenharia da Siemsen. As máquinas mais engenheiradas eles não conseguem copiar.

3) Qual o volume de vendas dos produtos principais do concorrente?
   R = As vendas deles acompanham o nível de produção, 1/ 3.

4) Você conhece os custos dos principais produtos do concorrente?
   R = Não. Gostaria de saber.

5) Os concorrentes têm preços competitivos para os seus principais produtos?
   R = Sim. Incomodam muito.

6) A empresa realiza engenharia reversa nos produtos concorrentes?
R = Sim. A nível nacional e internacional. Atualmente estamos trabalhando num liquidificador à manivela, trazido do Peru pelo nosso representante.

7) Você tem conhecimento se os concorrentes utilizam serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial?
R = Não tenho conhecimento.

8) Você procura se inteirar sobre as noticias de novos produtos a serem lançados pelos concorrentes?
R = Sim. Permanentemente.

9) Considerações adicionais sobre este bloco:
Os produtos da Siemsen são copiados pelos concorrentes com menor nível de engenharia e com qualidade inferior.
O Nosso produto é uma máquina ferramenta. Por essa razão, a concepção definida pelo mercado é que o produto tem que ser barato e que funcione bem, principalmente em relação com segurança. Valoriza-se muito a segurança.

Considerações adicionais gerais e finais
Gostaria de fazer algumas considerações sobre as nossas perspectivas:

- **Alimento é uma necessidade primária;**
- **Máquinas para processar alimentos são necessárias;**
- **Nos últimos anos, o alimento reduziu de preço, maior nível de consumo;**
- **Aumento do consumo exige maior numero de maquinas, além de novos produtos;**
- **Trabalhamos atualmente no desenvolvimento de produtos intermediários entre a linha industrial e a doméstica, que denominamos linha profissional;**
- **No Brasil hoje, vende-se mensalmente 7 milhões de liquidificadores domésticos. 1% dessa fatia representaria o dobro da produção atual da empresa;**
- **Os concorrentes não atentaram para esta estratégia;**
- **Com certeza copiarão;**
- **Alem do mais tem o aspecto político do país;**
- **O programa fome zero também exigirá mais alimentos, e com isso mais máquinas;**
- **Já estamos trabalhando no desenvolvimento de novos produtos, dentre eles um processador de leite de soja, capaz de trazer o custo do produto para cerca de 1/3 do que é hoje.**
- **Portanto as perspectivas para o nosso segmento de negócios são muito boas;**

- **Precisamos nos preparar estrategicamente para continuarmos competindo neste mercado cada vez mais competitivo.**

ENTREVISTA II - CONCEDIDA em 20/12/2002 – 14:30 horas

RESPOSTAS

A - Dados sobre o entrevistado e a empresa

1) Personagem: **Gestor Comercial**

2) Cargo que ocupa: **Gerente Comercial**

3) Sua Função: **Responsável pelas áreas de vendas, logística e marketing.**

4) Quanto tempo de empresa: **2 anos**.

5) Quantos empregados têm a empresa sob sua coordenação? **25 funcionários mais 30 representantes**.

6) A empresa incentiva o treinamento dos funcionários e suas participações no meio social?
R = Muito pouco.

7) A empresa prepara seus empregados no sentido de obter informações sobre os concorrentes?
R = Não existe uma metodologia para isso. As pessoas da área comercial são orientadas para ficarem atentos aos acontecimentos de mercado. Principalmente os representantes.

8) A empresa participa de associações de classes?
R = A empresa não. Participação ativa dos representantes na ABNT. Um deles faz parte do comitê de normas técnicas.

9) Qualifique o nível de relacionamento existente entre a empresa e o mercado financeiro e bancário? (ruim – bom - ótimo)
R = O relacionamento é bom. A empresa tem boas linhas de crédito, como exemplo o vendor. Tenho noticias que os concorrentes não têm. Este relacionamento é muito importante.

10) A empresa utiliza estabelecimentos bancários para obter informações sobre os concorrentes?
R = Eu pessoalmente não. A empresa sim. Informalmente. Quando se fala em concorrência toda informação é importante.

11) Você acompanha as estatísticas e ações governamentais para com o segmento de atuação da sua empresa?
R = Sim. Publicações relativas à produção relacionadas ao nosso segmento. Dados estatísticos, temos os anuários.

12) Você costuma ler publicações (jornais / revistas) especificas do segmento industria da empresa?
R = Sim. E não são poucas. É muito grande a quantidade de informações disponíveis para o setor.

13) Considerações adicionais sobre este bloco:
Concorrência é um segmento fechado. Não tem informação disponível. Associação ou entidades de classe especifica do segmento não existe. Se existe não é atuante. A falta de informação do segmento é muito grande.

B - Produtos da empresa

1) Qual o volume de produção da empresa? (n. de maquinas)
R = Atualmente, 5000 maquinas mês, em média.

2) Qual o principal, ou principais produtos em volume de vendas?
R = Carro chefe a Liquidificadores. Numa segunda escala, extratores de sucos.

3) Você conhece os custos dos principais produtos da empresa?
R = Conheço superficial. Conheço a estrutura de formação de preço.

4) A empresa tem preços competitivos para os principais produtos?
R = Tem. Considero que temos preços competitivos.

5) Qual a relevância (%) de cada um dos principais produtos em relação ao volume de vendas globais da empresa?
R = Liquidificadores 18 % e extratores 8%.

6) A empresa utiliza serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial?
R = Em dois anos, na área industria e comercial não tenho visto. Existe na área administrativa financeira.

7) A empresa utiliza consultores especiais para obter informações sobre os concorrentes?
R = Não.

8) Considerações adicionais sobre este bloco :

A empresa evoluiu muito nos últimos tempos. Estamos fabricando produto de acordo com as necessidades de mercado (qualidade e preço). Buscando constantemente novos nichos.

C - Fornecedores

1) Quais os principais fornecedores da empresa?
   R = Weg – Usinox – Ametec – Kolbach. Fornecedores de aços planos são também representativos, mas não saberia responder quais são.

2) Qual a participação percentual de cada fornecedores no volume de compras total da empresa?
   R = Weg 25%, Usinox 8%, Ametec 9% e Kolbach 4%.

3) Existem fornecedores alternativos?
   R = Sim, existem.

4) Os principais fornecedores da empresa também vendem ao concorrente?
   R = Vendem. Tenho informação que a Ametec não.
5) Quais as formas de pagamento praticadas pelo fornecedor, para a empresa e para os concorrentes?
   R = Para a empresa, 30 / 60 / 90, 60 dias em média. Para os concorrentes não sei. Acho que é diferenciado.

6) Qual o nível de consideração da empresa para com seus fornecedores? E dos fornecedores em relação à empresa? (baixo ou elevado)
   R = Fidelidade muito baixa tanto de um lado como de outro. Parcerias de antigamente, não existem mais. O que vale na realidade são as vantagens que se consegue.

7) O fornecedor costuma fazer comentários sobre os concorrentes da empresa?
   R = Eu não tenho informação. Quando faz é muito pouco é superficial.
8) Considerações adicionais:
   Fornecedores: Exemplo positivo, a Ametec está preocupada com o desenvolvimento, o crescimento do seu parceiro. Ela investe no seu cliente para ter ganhos futuros. Eu chamo de desenvolvimento conjunto de produto. Os demais, ninguém faz, nem a Weg faz. Por ocasião de lançamentos, para que você tenha um produto final competitivo é importante que o fornecedor participe contigo.

D - Clientes

1) Quais os tipos de clientes a empresa possui? (distribuidores ou consumidores)

R = Canal de distribuição nosso: basicamente revendas, distribuidores atacadistas, magazines ou lojas de eletro domésticos.

2) Em relação ao montante monetário das vendas globais da empresa, quais os percentuais de participação à vista e a prazo?
R = À vista 5%, à prazo 45 % e vendor 50%.
OBS - No vendor a empresa recebe à vista e o cliente paga à prazo, financiado pelo banco.

3) Qual a participação percentual dos principais clientes no volume de vendas totais da empresa?
R = 1 cliente representa mais ou menos 8%, 5 maiores clientes representam 20 %.

4) Os principais clientes da empresa, também compram dos concorrentes?
R = Compram, todos.

5) Qual a consideração da empresa para com seus clientes? E dos clientes para com a empresa?
R = Fidelidade é muito frágil. A só é mantida se a empresa manter as expectativas que o cliente espera. Tenho a impressão que a industria tem muito mais consideração com a revenda. Se pudéssemos expor numa escala de zera a 10, eu diría que da industria para com a revenda ela mantém 7, agora da revenda para com a industria seria 3

6) Os clientes costumam fazer comentários sobre os concorrentes da empresa?
R = Com freqüência. Você pouco pode acreditar. Os comentários são para desestabilizar a negociação, para tirar vantagem.

7) Considerações adicionais sobre este bloco:
O nosso segmento é um segmento de baixa maturidade profissional. Normalmente são pequenos empreendedores que se estabelecem para sobreviver. Mesmo nos grandes clientes o grau de profissionalismo é baixo.

E - Concorrentes

1) Quais são os principais concorrentes da industria?
R = Principais concorrentes: Visa, Caf, Gural e Gpaniz.

2) Qual a participação de cada um dos concorrentes no segmento?
R = Aproximadamente: Visa 20%, Caf 10%, Gural 8% e Gpaniz 4%.

3) Você conhece os principais concorrentes da empresa?
R = Não conhece.

4) Você tem conhecimento dos relatórios financeiros (balanços / demonstrações) publicados pelos concorrentes?

R = Não.

5) Você acompanha as noticias veiculada sobre os principais concorrentes da empresa?
R = Sim, quando existem. As feiras são as melhores fontes de informações.

6) Você já teve oportunidade de visitar os principais concorrentes da empresa?
R = Não. Tenho vontade.

7) A empresa já se serviu do trabalho de ex-empregados do concorrente?
R = Sim. Poucos. Daqui para as outras o volume é muito maior.

8) O concorrente costuma utilizar consultoria especializada?
R = Não tenho conhecimento.

9) Você costuma pesquisar no meio financeiro, através das instituições especializadas competentes (serasa / cartórios) informações sobre os principais concorrentes da empresa?
R = Sim. A área financeira faz. Quando necessário, quando precisa.

10) Considerações adicionais:
Nenhuma.

F - Produtos concorrentes (substitutos)

1) Qual o volume de produção do concorrente? (n. de maquinas)
R = Visa 3.000 a 3.500 maquinas por mês, Gural 500 maquinas, Caf 300 unidades por mês, aproximadamente.

2) Qual o principal, ou principais produtos do concorrente?
R = Gural, fatiadores; Gpaniz, serras; Caf, picadores e serras; Visa todo o mix da Siemsen.

3) Qual o volume de vendas dos produtos principais do concorrente?
R = A produção acima responde esta pergunta.

4) Você conhece os custos dos principais produtos do concorrente?
R = Não. Não tenho conhecimentos.

5) Os concorrentes têm preços competitivos para os seus principais produtos?
R = Tem. O preço deles também é competitivo.

6) Em relação aos principais produtos, o volume de vendas atuais do concorrente está em alta ou em queda?

R = Estamos recuperando mercado. Se eu estou recuperando mercado, alguém está perdendo.

7) A empresa realiza engenharia reversa nos produtos concorrentes?
R = É uma pratica normal desse segmento.

8) Você tem conhecimento se os concorrentes utilizam serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial?
R = O nosso segmento não tem esse hábito.

9) Você procura se inteirar sobre as noticias de novos produtos a serem lançados pelos concorrentes?
R = Sim, prática normal. Através dos representantes, através de visitas clientes, através de feiras, através de catálogos.

10) Considerações adicionais sobre este bloco:
Eu acho que a concorrência é predatória no nosso segmento. Não há preocupação em se organizar. Preço fator preponderante. Produtos cada vez de menor qualidade. A concorrência está preocupada em se salvar. Concorrência predatória, sem escrúpulos e desorganizada.

Considerações adicionais gerais e finais
Acho que não tenho nada a adicionar.

ENTREVISTA III - CONCEDIDA em 20.12/2002 – 15:30 horas

RESPOSTAS

A - Dados sobre o entrevistado e a empresa

1) Personagem: **Gestor de Logística**

2) Cargo que ocupa: **Chefe do Dep. Comercial**

3) Sua Função: **Logística.**

4) Quanto tempo de empresa: **14 anos**.

5) Quantos empregados têm a empresa sob sua coordenação? **10**.

6) A empresa incentiva o treinamento dos funcionários e suas participações no meio social?
R = Treinamento Sim.

7) A empresa prepara seus empregados no sentido de obter informações sobre os concorrentes?
R = Sim. Em casos específicos.

8) A empresa participa de associações de classes?
R = Sim

9) Qualifique o nível de relacionamento existente entre a empresa e o mercado financeiro e bancário? (ruim – bom - ótimo)
R = Muito bom.

10) A empresa utiliza estabelecimentos bancários para obter informações sobre os concorrentes?
R = Eu não. Acredito que o financeiro faça.

11) Você acompanha as estatísticas e ações governamentais para com o segmento de atuação da sua empresa?
R = Não.

12) Você costuma ler publicações (jornais / revistas) especificas do segmento industria da empresa?
R = Sim

13) Considerações adicionais sobre este bloco:
R = Nenhuma

B - Produtos da empresa

1) Qual o volume de produção da empresa? (n. de maquinas)
R = A empresa produz atualmente 4500 maquinas por mês, em média.

2) Qual o principal, ou principais produtos em volume de vendas?
R = Liquidificadores, extratores de sucos e cortadores de frios.

3) Você conhece os custos dos principais produtos da empresa?
R = Não precisamente. Quando precisa para fins de preços, toma conhecimento.

4) A empresa tem preços competitivos para os principais produtos?
R = Tem. Considerando a qualidade.

5) Qual a relevância (%) de cada um dos principais produtos em relação ao volume de vendas globais da empresa?
R = Liquidificadores 40%- extratores sucos 15% - cortadores frios 7%

6) A empresa utiliza serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial?
   R = Não tem conhecimento.

7) A empresa utiliza consultores especiais para obter informações sobre os concorrentes?
   R = Não.

8) Considerações adicionais sobre este bloco :
   Nos últimos anos, a empresa lançou uma linha de produtos combatentes, trata-se de uma linha alternativa que reúne preços competitivos e qualidade.

C - Fornecedores

1) Quais os principais fornecedores da empresa?
   R = Weg – Kolbach – Eberle – Usimetel.

2) Qual a participação percentual de cada fornecedores no volume de compras total da empresa?
   R = Não sabe.

3) Existem fornecedores alternativos?
   R = Sim parcialmente. Usimetal não tem.

4) Os principais fornecedores da empresa também vendem ao concorrente?
   R = Sim. Vendem.

5) Quais as formas de pagamento praticadas pelo fornecedor, para a empresa e para os concorrentes?
   R = Não sei com exatidão. Deve ser mais ou menos 60 dias.

6) Qual o nível de consideração da empresa para com seus fornecedores? E dos fornecedores em relação à empresa? (baixo ou elevado)
   R = Existe um bom conceito entre as partes. Fidelidade não existe.

7) O fornecedor costuma fazer comentários sobre os concorrentes da empresa?
   R = Se for questionado sim.

8) Considerações adicionais:
   Não é minha área.

D - Clientes

1) Quais os tipos de clientes a empresa possui? (distribuidores ou consumidores)

R = Atacadistas, Magazines, Distribuidores e alguns consumidores, porém com preço diferenciado.

2) Em relação ao montante monetário das vendas globais da empresa, quais os percentuais de participação à vista e a prazo?
R = À vista 10 %. À prazo 50%. Através de operação de vendor 40%.

3) Qual a participação percentual dos principais clientes no volume de vendas totais da empresa?
R = 1 cliente representa 8 % das vendas totais da empresa, 30 clientes representam 20 %

4) Os principais clientes da empresa, também compram dos concorrentes?
R = Sim. A maioria.

5) Qual a consideração da empresa para com seus clientes? E dos clientes para com a empresa?
R = Existe um bom relacionamento. Não existe fidelidade de nenhuma das partes. A gerencia de vendas está criando uma política para beneficiar os clientes cativos da empresa.

6) Os clientes costumam fazer comentários sobre os concorrentes da empresa?
R = Sim, espontaneamente poucos fazem. Quando solicitamos somos atendidos. Recebemos listas de preços, promoções, descontos praticados, políticas de vendas, etc.

7) Considerações adicionais sobre este bloco:
Clientes, difíceis de lidar.

E - Concorrentes

1) Quais são os principais concorrentes da industria?
R = Os nossos principais concorrentes são: Caf, Gural, Visa e Gpaniz.

2) Qual a participação de cada um dos concorrentes no segmento?
R = Caf 5%, Gural 5%, Visa 20%, e Gpaniz 15%.

3) Você conhece os principais concorrentes da empresa?
R = Sim. Realizamos estudos a respeito dos produtos. Na Visa, conheço pessoas que lá trabalham.

4) Você tem conhecimento dos relatórios financeiros (balanços / demonstrações) publicados pelos concorrentes?
R = Não.

5) Você acompanha as noticias veiculada sobre os principais concorrentes da empresa?
   R = Sim. Quando saem.

6) Você já teve oportunidade de visitar os principais concorrentes da empresa?
   R = As fabricas não. Só em feiras.

7) A empresa já se serviu do trabalho de ex-empregados do concorrente?
   R = Sim. Já utilizou na parte fabril.

8) O concorrente costuma utilizar consultoria especializada?
   R = Não tenho conhecimento.

9) Você costuma pesquisar no meio financeiro, através das instituições especializadas competentes (serasa / cartórios) informações sobre os principais concorrentes da empresa?
   R = Eu não.

10) Considerações adicionais:
    Concorrência é salutar. Não tenho medo da concorrência. A concorrência copia e muito. Nós projetamos, construímos, lançamos o produto e a concorrência copia. Uso muito as feiras para obter informações dos concorrentes.

F - Produtos concorrentes (substitutos)

1) Qual o volume de produção do concorrente? (n. de maquinas)
   R = Visa 2.000 maquinas mês aproximadamente. Os demais não sei.

2) Qual o principal, ou principais produtos do concorrente?
   R = Caf = Picadores de carne, Gural = Cortadores de Frios, Gpaniz = Serras, Visa = mix semelhante ao nosso. Eles não conseguem copiar as máquinas com maior nível de engenharia.

3) Qual o volume de vendas dos produtos principais do concorrente?
   R = Caf = 50% Picadores de carne e Serras, Gural = 50 % Cortadores de Frios, Gpaniz = 50% Serras, Visa = 50% do nosso mix.

4) Você conhece os custos dos principais produtos do concorrente?
   R = Custos não, só preços.

5) Os concorrentes têm preços competitivos para os seus principais produtos?
   R = Sim. Tem preços competitivos.

6) Em relação aos principais produtos, o volume de vendas atuais do concorrente está em alta ou em queda?
   R = Em queda, o nosso está muito alto.

7) A empresa realiza engenharia reversa nos produtos concorrentes?
   R = Sim.

8) Você tem conhecimento se os concorrentes utilizam serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial?
   R = Não sabe.

9) Você procura se inteirar sobre as noticias de novos produtos a serem lançados pelos concorrentes?
   R = Sim. Sei antes deles. Eles estão fazendo nós já sabemos.

10) Considerações adicionais sobre este bloco:
   O nosso produto é melhor e provamos.

Considerações adicionais gerais e finais
A empresa vem crescendo e muito. Estou 4 anos no departamento comercial e os últimos meses foram os melhores que já vi. Já passamos por varias crises, mas no momento estamos crescendo bastante.

ENTREVISTA IV - CONCEDIDA em 23/12/2002 – 15:00 horas

RESPOSTAS

A - Dados sobre o entrevistado e a empresa

1) Personagem: **Gestor Administrativo / Financeiro**

2) Cargo que ocupa: **Gerente Administrativo financeiro**

3) Sua Função: **Gerencia administrativa e financeira**

4) Quanto tempo de empresa: **3,5 anos**.

5) Quantos empregados têm a empresa sob sua coordenação? **22**.

6) A empresa incentiva o treinamento dos funcionários e suas participações no meio social?
   R = Não. 2 razões: 1 – O Plano de reestruturação durou 2 anos e meio. 2 – A partir do terceiro ano deveria ter feito plano de

treinamento para melhoria de competência para cada setor, dentro de um planejamento estratégico global. (motivação x eficiência).

7) A empresa prepara seus empregados no sentido de obter informações sobre os concorrentes?
R = Muito amadoramente. A Administração não senta para definir diretrizes.

8) A empresa participa de associações de classes?
R = Não ativamente. Participa passivamente.

9) Qualifique o nível de relacionamento existente entre a empresa e o mercado financeiro e bancário? (ruim – bom - ótimo)
R = Bom. De bom para ótimo.

10) A empresa utiliza estabelecimentos bancários para obter informações sobre os concorrentes?
R = Não. A maioria não são usuários comuns do sistema bancário.

11) Você acompanha as estatísticas e ações governamentais para com o segmento de atuação da sua empresa?
R = Sim. Abimac – BNDES – Gazeta Mercantil – Estado de São Paulo.

12) Você costuma ler publicações (jornais / revistas) especificas do segmento industria da empresa?
R = Sim.

13) Considerações adicionais sobre este bloco:
Nossa empresa está carente de planejamento estratégico.

B - Produtos da empresa

1) Qual o volume de produção da empresa? (n. de maquinas)
R = Atualmente, 4300 máquinas por mês, em média.

2) Qual o principal, ou principais produtos em volume de vendas?
R = Liquidificadores, amaciadores, serras e processadores de alimento.

3) Você conhece os custos dos principais produtos da empresa?
R = Conheço ao nível de detalhes.

4) A empresa tem preços competitivos para os principais produtos?
R = Hoje temos.

5) Qual a relevância (%) de cada um dos principais produtos em relação ao volume de vendas globais da empresa?

R = Liquidificadores 25 %, amaciadores 8%, serras 7% e processadores de alimentos 20%.

6) A empresa utiliza serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial?
R = Não necessariamente. É necessário.

7) A empresa utiliza consultores especiais para obter informações sobre os concorrentes?
R = Não que eu tenha conhecimento.

8) Considerações adicionais sobre este bloco :
Produtos: Poderíamos ser melhores em qualidade.

C - Fornecedores

1) Quais os principais fornecedores da empresa?
R = Weg – Kolbach – Eberle – Ametec para motores. Losango - Amorim para aços.

2) Qual a participação percentual de cada fornecedores no volume de compras total da empresa?
R = Aproximadamente: motores 25%, e aços 9%.

3) Existem fornecedores alternativos?
R = Existem e a empresa os utiliza quando necessário.

4) Os principais fornecedores da empresa também vendem ao concorrente?
R = Vendem. Para nós há condições especiais.

5) Quais as formas de pagamento praticadas pelo fornecedor, para a empresa e para os concorrentes?
R = 43 dias em média. Normalmente em 3 parcelas.
Para os concorrentes é diferente.

6) Qual o nível de consideração da empresa para com seus fornecedores? E dos fornecedores em relação à empresa? (baixo ou elevado)
R = Nível de relacionamento muito bom. Boa consideração de ambos os lados.

7) O fornecedor costuma fazer comentários sobre os concorrentes da empresa?
R = Muito raros. Comentários informais. Deve ser aprimorada para servir como base de decisão.

8) Considerações adicionais:
A empresa deve reavaliar a terceirização de partes do processo.
1 – Aumentar o nível de terceiros ou reduzir.

2 – Temos processos dentro da empresa que comportam serviços terceirizados e que também poderiam ser transformados em unidades externas de fornecimento. (usinagem – funilaria – pintura)

D - Clientes

1) Quais os tipos de clientes a empresa possui? (distribuidores ou consumidores)
   R = Distribuidores balanceiros – magazines – eletros (semi-industrial).

2) Em relação ao montante monetário das vendas globais da empresa, quais os percentuais de participação à vista e a prazo?
   R = À vista = 60 % (incluído vendor), à prazo 40%.

3) Qual a participação percentual dos principais clientes no volume de vendas totais da empresa?
   R = 30% das vendas são para grandes clientes.

4) Os principais clientes da empresa, também compram dos concorrentes?
   R = Compram todos de todos.

5) Qual a consideração da empresa para com seus clientes? E dos clientes para com a empresa?
   R = A empresa está extremamente preocupada com seus clientes. Até demais. O Cliente não tem fidelidade com a empresa.

6) Os clientes costumam fazer comentários sobre os concorrentes da empresa?
   R =Sim. Alegam muitos problemas com a qualidade de nossos produtos. O produto do concorrente sempre é melhor. Entendo como estratégia do cliente para obter descontos, melhores preços e melhores condições.

7) Considerações adicionais sobre este bloco:
   O planejamento estratégico tem medidas para neutralizar os argumentos dos clientes. Devem ser reavaliados temporariamente.

E - Concorrentes

1) Quais são os principais concorrentes da industria?
   R = Principais concorrentes: Caf, Visa, Lieme, Met. 9000, Met. 7000 e Gpaniz.

2) Qual a participação de cada um dos concorrentes no segmento?
   R = Aproximadamente: Caf 9%, Visa 7%, Lieme 5%, Met. 9000 2% e Met. 7000 1%, Gpaniz 6%.

3) Você conhece os principais concorrentes da empresa?
   R = Não.

4) Você tem conhecimento dos relatórios financeiros (balanços / demonstrações) publicados pelos concorrentes?
   R = Sim. Através do Serasa, Caf e Gpaniz. Demais não tinham divulgado. Muito importante. Iniciou-se um trabalho nesse sentido. A Direção não deu a importância necessária e foi abandonado.

5) Você acompanha as noticias veiculada sobre os principais concorrentes da empresa?
   R = Somente através da radio peão. Informações sem metodologia. Situação que traz prejuízo para o aspecto estratégico da empresa.

6) Você já teve oportunidade de visitar os principais concorrentes da empresa?
   R = Não. Não foi cogitado.

7) A empresa já se serviu do trabalho de ex-empregados do concorrente?
   R = Sim.

8) O concorrente costuma utilizar consultoria especializada?
   R = Suspeito que sim. Recebemos proposta de trabalho para nossa empresa, que pela sua consistência acreditamos ser estratégia do concorrente.

9) Você costuma pesquisar no meio financeiro, através das instituições especializadas competentes (serasa / cartórios) informações sobre os principais concorrentes da empresa?
   R = Quando há motivação sim. Motivação = trabalho de equipe, mola propulsora.

10) Considerações adicionais:
    Apesar de sermos empresa de destaque que conquistou competências estratégicas, ao nível de concorrentes somos ainda primários. Estamos muitos na mesmice.

F - Produtos concorrentes (substitutos)

1) Qual o volume de produção do concorrente? (n. de maquinas)
   R = Não tenho informação.

2) Qual o principal, ou principais produtos do concorrente?
   R = Serras, liquidificadores, picadores, processadores, batedeiras.

3) Qual o volume de vendas dos produtos principais do concorrente?
   R = Não. Precisaria conhecer, não só eu como toda a administração.

4) Você conhece os custos dos principais produtos do concorrente?
   R = Não conheço.

5) Os concorrentes têm preços competitivos para os seus principais produtos?
   R = Sim.

6) Em relação aos principais produtos, o volume de vendas atuais do concorrente está em alta ou em queda?
   R = Creio que em queda. Nós estamos crescendo, mas em baixa velocidade. Poderia ser mais rápido. Existem paradigmas a ser quebrado. Como por exemplo estoques.

7) A empresa realiza engenharia reversa nos produtos concorrentes?
   R = Sim, mas é pouco.

8) Você tem conhecimento se os concorrentes utilizam serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial?
   R = Acredita que sim. Por informações.

9) Você procura se inteirar sobre as noticias de novos produtos a serem lançados pelos concorrentes?
   R = É interessante. Falta sintonia dentro da empresa.

10) Considerações adicionais sobre este bloco:
   Temos competências que nossos concorrentes não tem e que poderíamos usá-las muito melhor da forma que usamos atualmente. Deveria ser uma variável não uma constante. Estratégia fixa é morte certa.

Considerações adicionais gerais e finais
Entrevista muito bem feita, bem estruturada. A nossa empresa é uma empresa que está sendo reestruturada em vários níveis. No balanço isso fica mais claro, analisando números, estoques, etc. Os aspectos que estão sendo abordados aqui têm muito haver com toda estratégia da empresa. Onde ela pode mexer aleatoriamente a hora que quiser com reflexos diversos. Pode atingir, qualidade, produto, nichos de mercado, etc.

ENTREVISTA V - CONCEDIDA em 23/12/2002 – 17:00 horas

RESPOSTAS

A - Dados sobre o entrevistado e a empresa

1) Personagem: **Gestor industrial**

2) Cargo que ocupa: **Coordenador da área de engenharia de produtos e desenvolvimento de fornecedores.**

3) Sua Função: **Gerente Industrial.**

4) Quanto tempo de empresa: **6 anos**.

5) Quantos empregados têm a empresa sob sua coordenação? **25**.

6) A empresa incentiva o treinamento dos funcionários e suas participações no meio social?
   R = Incentiva moderadamente.

7) A empresa prepara seus empregados no sentido de obter informações sobre os concorrentes?
   R = Sim. Ao nível de engenharia. A empresa investe muito em feiras, em visitas objetivando coletar informações e contatos com os concorrentes.

8) A empresa participa de associações de classes?
   R = Não tem conhecimento.

9) Qualifique o nível de relacionamento existente entre a empresa e o mercado financeiro e bancário? (ruim – bom - ótimo)
   R = Bom para ótimo. Hoje a empresa está com os pés no chão.

10) A empresa utiliza estabelecimentos bancários para obter informações sobre os concorrentes?
    R = Não.

11) Você acompanha as estatísticas e ações governamentais para com o segmento de atuação da sua empresa?
    R = Acompanho. Tem que acompanhar é muito importante.

12) Você costuma ler publicações (jornais / revistas) especificas do segmento industria da empresa?
    R = Sim. Bastante. Todo o tipo de revista relacionada aos nossos produtos.

13) Considerações adicionais sobre este bloco:
    Não.

B - Produtos da empresa

1) Qual o volume de produção da empresa? (n. de maquinas)

R = Atualmente, 4500 máquinas por mês, em média. Nos últimos meses a empresa tem batido os recordes de produção.

2) Qual o principal, ou principais produtos em volume de vendas?
R = Liquidificadores e processadores de alimento.

3) Você conhece os custos dos principais produtos da empresa?
R = Conheço a fundo. Somos obrigados em função do desenvolvimento e reestruturação dos produtos.

4) A empresa tem preços competitivos para os principais produtos?
R = Tem. Hoje a empresa é bastante competitiva.

5) Qual a relevância (%) de cada um dos principais produtos em relação ao volume de vendas globais da empresa?
R = Liquidificadores 35 % e processadores de alimentos 20%.

6) A empresa utiliza serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial?
R = Utilizou bastante. Nos últimos 2 anos não. Recentemente não.

7) A empresa utiliza consultores especiais para obter informações sobre os concorrentes?
R = Utiliza. Esporadicamente temos conhecimento.

8) Considerações adicionais sobre este bloco :
A empresa busca desenvolver produtos que dificultam copia. (ex. PAE) Os concorrentes não têm engenharia a altura. A empresa realiza reestruturação dos produtos de maio concorrência, para torná-los mais competitivos.

C - Fornecedores

1) Quais os principais fornecedores da empresa?
R = Weg – Kolbach – Eberle – Ametec para motores.
Acesita – Amorim para aços.

2) Qual a participação percentual de cada fornecedores no volume de compras total da empresa?
R = Aproximadamente na ordem 60%, 5%, 3% e 2% para motores e 15% e 15% para aços.

3) Existem fornecedores alternativos?
R = Existem e a empresa os utiliza com bastante ênfase.

4) Os principais fornecedores da empresa também vendem ao concorrente?

R = Vendem. Em termos de motores, nós compramos mais Weg e os concorrentes mais Kolbach. A atuação de alguns fornecedores estraga o mercado. Prática de atos nocivos a boa concorrência.

5) Quais as formas de pagamento praticadas pelo fornecedor, para a empresa e para os concorrentes?
R = Em média 60 dias. O Concorrente não tem o mesmo prazo. Nós temos prazos melhores.

6) Qual o nível de consideração da empresa para com seus fornecedores? E dos fornecedores em relação à empresa? (baixo ou elevado)
R = Da empresa existe. Preferências por fornecedores da região. Dos fornecedores também existe. Eles respondem com boas condições de vendas, envolvendo preços e prazo.

7) O fornecedor costuma fazer comentários sobre os concorrentes da empresa?
R = Alguns comentam quando questionados. Boas informações. Muito importante tenho feito muito isso.

8) Considerações adicionais:
A empresa está bem servida em matéria de fornecedores. Existe fidelidade. O fornecedor tem vestido a camisa. O fornecedor tem tido interesse na empresa. Quando podemos também ajudamos nossos fornecedores.

D - Clientes

1) Quais os tipos de clientes a empresa possui? (distribuidores ou consumidores)
R = Só distribuidores.

2) Em relação ao montante monetário das vendas globais da empresa, quais os percentuais de participação à vista e a prazo?
R = Não tenho conhecimento. Acredito que predomina o à prazo.

3) Qual a participação percentual dos principais clientes no volume de vendas totais da empresa?
R = Não saberia responder.

4) Os principais clientes da empresa, também compram dos concorrentes?
R = Compram.

5) Qual a consideração da empresa para com seus clientes? E dos clientes para com a empresa?

R = Existe um bom relacionamento. Não existe fidelidade de nenhuma das partes. A gerencia de vendas está criando uma política para beneficiar os clientes cativos da empresa.

6) Os clientes costumam fazer comentários sobre os concorrentes da empresa?
R = O Lema – assistência plena ao cliente, inclusive no exterior. O cliente reconhece os atos da empresa. Exemplo cliente panamenho que trocou um fornecedor norte-americano pela Siemsen em função da assistência a ele dedicada.

7) Considerações adicionais sobre este bloco:
Lema – O Cliente em primeiro lugar.

E - Concorrentes

1) Quais são os principais concorrentes da industria?
R = Principais concorrentes: Visa, Caf, Gural, Met. 7000 e Gpaniz.

2) Qual a participação de cada um dos concorrentes no segmento?
R = Não sabe.

3) Você conhece os principais concorrentes da empresa?
R = Algumas superficialmente. Visa e Met. 7000.

4) Você tem conhecimento dos relatórios financeiros (balanços / demonstrações) publicados pelos concorrentes?
R = Esporadicamente sim. Já fizemos.

5) Você acompanha as noticias veiculada sobre os principais concorrentes da empresa?
R = Acompanha.

6) Você já teve oportunidade de visitar os principais concorrentes da empresa?
R = As fabricas não. Só em feiras e stands.

7) A empresa já se serviu do trabalho de ex-empregados do concorrente?
R = Já. É importante, alguma coisa se consegue agregar.

8) O concorrente costuma utilizar consultoria especializada?
R = No geral não. Em casos esporádicos sim.

9) Você costuma pesquisar no meio financeiro, através das instituições especializadas competentes (serasa / cartórios) informações sobre os principais concorrentes da empresa?
R = Não.

10) Considerações adicionais:
Nenhuma.

F - Produtos concorrentes (substitutos)

1) Qual o volume de produção do concorrente? (n. de maquinas)
R = Visa 2.500 maquinas mês aproximadamente. Met. 7000 1200 / 1300 máquinas mês.

2) Qual o principal, ou principais produtos do concorrente?
R = Liquidificadores.

3) Qual o volume de vendas dos produtos principais do concorrente?
R = Não sabe.

4) Você conhece os custos dos principais produtos do concorrente?
R = Alguma coisa sim. Custos através da engenharia reversa. Ex. Desmontamos uma máquina do concorrente e constatamos que os custo levantado era superior ao preço por ele praticado.

5) Os concorrentes têm preços competitivos para os seus principais produtos?
R = Hoje sim. Incomodam. Exige acompanhamento.

6) Em relação aos principais produtos, o volume de vendas atuais do concorrente está em alta ou em queda?
R = Em queda, segundo informações. Principalmente a Visa.

7) A empresa realiza engenharia reversa nos produtos concorrentes?
R = Sim. Muito importante. O Nosso objetivo é custo e preço.

8) Você tem conhecimento se os concorrentes utilizam serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial?
R = Acredita que não.

9) Você procura se inteirar sobre as noticias de novos produtos a serem lançados pelos concorrentes?
R = Procuramos.

10) Considerações adicionais sobre este bloco:
Segredo industrial atualmente não existe. A concorrência copia, não desenvolve nada.

Considerações adicionais gerais e finais
A empresa está bastante enxuta, profissionalizada, estruturada, é outra empresa. A empresa mudou muito. Existe planejamento.

Procuramos desenvolver produtos que dificultem a cópia pelo concorrente.

ENTREVISTA VI - CONCEDIDA em 23/12/2002 – 18:30 horas

RESPOSTAS

A - Dados sobre o entrevistado e a empresa

1) Personagem: **Gestor Contábil**

2) Cargo que ocupa: **Contador e Procurador**

3) Sua Função: **Gerencia contábil e fiscal.**

4) Quanto tempo de empresa: **27 anos**.

5) Quantos empregados têm a empresa sob sua coordenação? **5**.

6) A empresa incentiva o treinamento dos funcionários e suas participações no meio social?
   R = Sim.

7) A empresa prepara seus empregados no sentido de obter informações sobre os concorrentes?
   R = Sim. Esporádico.

8) A empresa participa de associações de classes?
   R = Hoje não. Redução de custos.

9) Qualifique o nível de relacionamento existente entre a empresa e o mercado financeiro e bancário? (ruim – bom - ótimo)
   R = Bom.

10) A empresa utiliza estabelecimentos bancários para obter informações sobre os concorrentes?
    R = Não.

11) Você acompanha as estatísticas e ações governamentais para com o segmento de atuação da sua empresa?
    R = Sim. Importante fornece noções de mercado para o nosso segmento.

12) Você costuma ler publicações (jornais / revistas) especificas do segmento industria da empresa?
    R = Em geral sim. Do segmento, esporádico.

13) Considerações adicionais sobre este bloco:
Precisamos mais algumas informações do concorrente, em função da concorrência desleal.

B - Produtos da empresa

1) Qual o volume de produção da empresa? (n. de maquinas)
R = A empresa produz atualmente 3800 maquinas por mês, em média.

2) Qual o principal, ou principais produtos em volume de vendas?
R = Liquidificadores industriais.

3) Você conhece os custos dos principais produtos da empresa?
R = Não a fundo. Alguns casos sim.

4) A empresa tem preços competitivos para os principais produtos?
R = Tem. Principalmente na marca POLI. Nossa linha B.

5) Qual a relevância (%) de cada um dos principais produtos em relação ao volume de vendas globais da empresa?
R = Não tem conhecimento.

6) A empresa utiliza serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial?
R = Não.

7) A empresa utiliza consultores especiais para obter informações sobre os concorrentes?
R = Não.

8) Considerações adicionais sobre este bloco :
Nenhuma.

C - Fornecedores

1) Quais os principais fornecedores da empresa?
R = Weg – Losango – Amorim – Kolbach.
2) Qual a participação percentual de cada fornecedores no volume de compras total da empresa?
R = Aproximadamente na ordem: 50 % , 3%, 2%, e 5%.

3) Existem fornecedores alternativos?
R = Teria.

4) Os principais fornecedores da empresa também vendem ao concorrente?

R = A Kolbach sim. Os demais não sei.

5) Quais as formas de pagamento praticadas pelo fornecedor, para a empresa e para os concorrentes?
R = 30 / 45 / 60 dias. Para os concorrentes não sei.

6) Qual o nível de consideração da empresa para com seus fornecedores? E dos fornecedores em relação à empresa? (baixo ou elevado)
R = Weg tem fidelidade. Os demais não sei.

7) O fornecedor costuma fazer comentários sobre os concorrentes da empresa?
R = Não tem conhecimento.

8) Considerações adicionais:
A empresa deveria buscar alternativas referentes a preços, principalmente de aços.

D - Clientes

1) Quais os tipos de clientes a empresa possui? (distribuidores ou consumidores)
R = Atacadistas.

2) Em relação ao montante monetário das vendas globais da empresa, quais os percentuais de participação à vista e a prazo?
R = À vista 10 %. À prazo 90%.

3) Qual a participação percentual dos principais clientes no volume de vendas totais da empresa?
R = Venda bastante pulverizada. 80 clientes representa aproximadamente 50% das vendas totais da empresa.

4) Os principais clientes da empresa, também compram dos concorrentes?
R = Não sei.

5) Qual a consideração da empresa para com seus clientes? E dos clientes para com a empresa?
R = Não existe fidelidade. Fala mais alto o preço e a qualidade.

6) Os clientes costumam fazer comentários sobre os concorrentes da empresa?
R = Sim alguns. É raro no meu conhecimento.

7) Considerações adicionais sobre este bloco:

A empresa deveria realizar um trabalho mais forte por parte dos representantes junto aos clientes.

E - Concorrentes

1) Quais são os principais concorrentes da industria?
   R = Os principais concorrentes são: Visa, Met. 9000 – Hobart - Sire.

2) Qual a participação de cada um dos concorrentes no segmento?
   R = Não conhece.

3) Você conhece os principais concorrentes da empresa?
   R = Sim. As pessoas. Os donos se desligar da Siemsen e abriram seus negócios.

4) Você tem conhecimento dos relatórios financeiros (balanços / demonstrações) publicados pelos concorrentes?
   R = Não.

5) Você acompanha as noticias veiculada sobre os principais concorrentes da empresa?
   R = Sim.

6) Você já teve oportunidade de visitar os principais concorrentes da empresa?
   R = Não.

7) A empresa já se serviu do trabalho de ex-empregados do concorrente?
   R = Sim.

8) O concorrente costuma utilizar consultoria especializada?
   R = Não tenho conhecimento.

9) Você costuma pesquisar no meio financeiro, através das instituições especializadas competentes (serasa / cartórios) informações sobre os principais concorrentes da empresa?
   R = Não.

10) Considerações adicionais:
   Não.

F - Produtos concorrentes (substitutos)

1) Qual o volume de produção do concorrente? (n. de maquinas)
   R = Não tem conhecimento.

2) Qual o principal, ou principais produtos do concorrente?
   R = Liquidificadores e Extratores de sucos.

3) Qual o volume de vendas dos produtos principais do concorrente?
   R = Não tem conhecimento.

4) Você conhece os custos dos principais produtos do concorrente?
   R = Custos não, só preços.

5) Os concorrentes têm preços competitivos para os seus principais produtos?
   R = Sim.

6) Em relação aos principais produtos, o volume de vendas atuais do concorrente está em alta ou em queda?
   R = Em queda, segundo informações do departamento comercial.

7) A empresa realiza engenharia reversa nos produtos concorrentes?
   R = Não tem conhecimento.

8) Você tem conhecimento se os concorrentes utilizam serviços de consultoria e treinamento específicos e especiais para o segmento industrial?
   R = Não tem conhecimento.

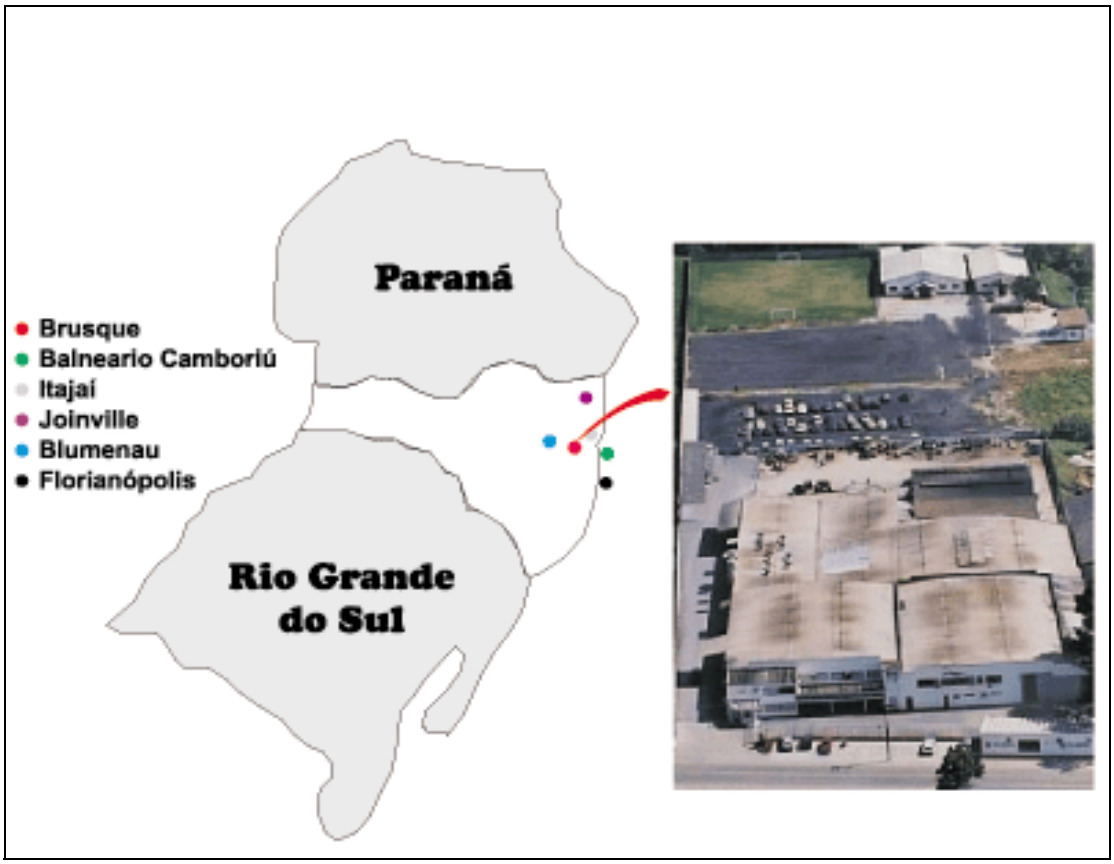
9) Você procura se inteirar sobre as noticias de novos produtos a serem lançados pelos concorrentes?
   R = Não.

10) Considerações adicionais sobre este bloco:
    Nenhuma.

Considerações adicionais gerais e finais
A empresa deve procurar investir na engenharia de produtos. Minimizar preços e procurar novos lançamentos, novos produtos. Com novos produtos a empresa consegue alavancar as vendas.

ANEXO B – LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA

METALURGICA SIEMSEN LTDA
Rua Anita Garibaldi, 262 - Bairro São Luiz - CP 52
CEP: 88351-410 - Brusque - Santa Catarina - Brasil
Fone: +55 47 255-2000 / Fax: +55 47 255-2020



Distâncias.

Florianópolis	X	Brusque =	120 Km
Gaspar	X	Brusque =	25 Km
Blumenau	X	Brusque =	43 Km
Itajai	X	Brusque =	35 Km
Baln. Camboriu	X	Brusque =	45 Km

ANEXO C – ORGANOGRAMA DA EMPRESA

ANEXO D – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA