



## **ANÁLISE DE CUSTOS DE CONCORRENTES: ESTUDO COMPARATIVO EM INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES**

Natalia Panerari Generale (PIBIC/CNPq/Uem), Katia Abbas (Orientador), e-mail: ra56674@uem.br.

Universidade Estadual de Maringá / Centro de Ciências Sociais Aplicadas/Maringá, PR.

**Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Ciências Contábeis.**

**Palavras-chave:** custos de concorrentes, fontes de informações, gestão estratégica de custos.

### **Resumo:**

O objetivo desta pesquisa é identificar as principais informações utilizadas na análise dos custos de concorrentes de duas empresas industriais de confecções. Para tanto, é aplicado um questionário composto de questões abertas e fechadas com os gestores das empresas selecionadas, denominadas aqui de A e B. A metodologia utilizada é pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica, levantamento e estudos de casos. Com as respostas, conclui-se que os gestores das empresas percebem vantagens em um ambiente competitivo e realizam coleta e análise de informações dos concorrentes através de *internet*, relatórios financeiros, pessoal da área comercial da própria empresa, clientes, publicações especializadas, associações de classe, distribuidores, capacidade de produção, agências governamentais, funcionários terceirizados, e ex-funcionários de concorrentes. Além disso, as empresas não possuem área específica para realizar a análise de concorrentes. Os gestores apontaram que as áreas de *marketing*, planejamento e *business intelligence* são responsáveis pela coleta e análise de informações de concorrentes.

### **Introdução**

O conhecimento dos concorrentes é necessário para a elaboração de planos estratégicos e obtenção da vantagem competitiva (MILANI FILHO, OYADOMARI, 2006). Seu principal objetivo é proporcionar o entendimento, o monitoramento e também fornecer informações sobre o comportamento futuro das empresas concorrentes (KOTLER, KELLER, 2006; ZAJAC, BAZERMAN, 1991 apud MILANI FILHO, OYADOMARI, 2006).



Ward et al. (1992) apud Costa e Rocha (2012, p. 4) ressaltam que “o objetivo da análise de custos de concorrentes é construir uma base de dados sobre os concorrentes significativos a ser constantemente atualizada a fim de identificar potenciais vantagens competitivas sustentáveis”.

As fontes de informações dos concorrentes, segundo Subramaniam e Ishak (1998) e Ball et al. (2002), são: páginas e sítios eletrônicos, relatórios financeiros, funcionários terceirizados e ex-funcionários dos concorrentes, clientes, fornecedores, desenvolvimentos de produtos, estratégias de *marketing*, lucro líquido e vendas por produto.

Assim, tendo em vista a importância do conhecimento e análise dos custos dos concorrentes, e que poucas são as pesquisas empíricas brasileiras sobre o tema (MILANI FILHO, OYADOMARI, 2006), o objetivo deste trabalho é identificar as principais informações utilizadas na análise dos custos de concorrentes nas atividades das duas empresas de confecções.

## Resultados e Discussão

Composto de questões abertas e fechadas, o questionário foi enviado por e-mail para os gestores de duas empresas de confecções que estão no mercado há mais de 30 anos. As duas empresas possuem mais de 500 funcionários e exportam produtos.

**Tabela 1 - Fontes de informações**

	Empresa A	Empresa B
<i>Internet</i>	X	X
Relatórios Financeiros		X
Pessoal da área comercial da própria empresa	X	X
Clientes	X	X
Publicações especializadas	X	X
Associações de classe	X	X
Distribuidores		X
Capacidade de produção	X	X
Agências Governamentais	X	X
Funcionários terceirizados		X
Ex-funcionários de concorrentes	X	
Engenharia Reversa		

As opções disponibilizadas no questionário com relação às fontes de informações dos concorrentes foram: *internet*, relatórios financeiros, pessoal da área comercial da própria empresa, clientes, publicações especializadas, associações de classe, distribuidores, capacidade de produção, agências



governamentais, funcionários terceirizados, ex-funcionários de concorrentes e engenharia reversa. A tabela 1 ilustra quais são as fontes de informações que as empresas utilizam.

Os gestores das duas empresas percebem vantagens em um ambiente competitivo e realizam coleta e análise de informações dos concorrentes nacionais. Apenas o gestor da Empresa A diz preparar seus empregados no sentido de obter informações sobre os concorrentes.

Com relação à frequência da coleta de informações dos concorrentes, o gestor da Empresa A assinalou realizá-la mensalmente através do sindicato e confederação FIEP, se tratando dos concorrentes nacionais. Com relação aos concorrentes internacionais, se utiliza de pesquisas de mercado semestralmente. O gestor da Empresa B também realiza coleta de informações nacionais, mas não assinalou a frequência que o faz e, com relação aos concorrentes internacionais, não realiza coleta e análise de dados.

As empresas não possuem área específica para realizar a análise de concorrentes. O gestor da Empresa A assinalou o setor de *marketing* como o responsável pela atividade de coleta e análise de informações de concorrentes, já o gestor da Empresa B assinalou que os setores de planejamento e *business intelligence* são os que realizam tal tarefa.

O questionário apresentou também questão relacionada aos custos da concorrência, e ambos os gestores das empresas afirmaram conhecer os custos dos principais produtos da concorrência.

Foram fornecidas algumas alternativas para que os gestores apontassem quais os tipos de informação coletadas e analisadas dos concorrentes. A tabela 2 apresenta as opções assinaladas pelos gestores das duas empresas.

**Tabela 2 - Tipos de informações coletadas e analisadas**

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Forças e fraquezas		X
Custo de produção (total)	X	
Capacidade de produção		X
Nível de satisfação com o trabalho dos funcionários	X	
Normas específicas para acondicionamento dos produtos	X	
Posicionamento geográfico em relação aos clientes	X	
Posicionamento geográfico em relação aos fornecedores	X	
Programas de melhoria contínua	X	



Quantidade de fornecedores	X
Relacionamento com clientes	X
Relacionamento com fornecedores	X
Rotatividade da mão de obra	X
Volume de produção	X

## Conclusões

Os gestores das empresas percebem vantagens em um ambiente competitivo e realizam coleta e análise de informações dos concorrentes nacionais através de *internet*, relatórios financeiros, pessoal da área comercial da própria empresa, clientes, publicações especializadas, associações de classe, distribuidores, capacidade de produção, agências governamentais, funcionários terceirizados, e ex-funcionários de concorrentes. Os tipos de informações coletadas e analisadas dos concorrentes são: desempenho econômico-financeiro, desenvolvimento de novos produtos, estratégia de *marketing* (por produto), custos de produção (por produto), atividade internacional, vendas líquidas (por produto), volume de vendas (por produto), estratégia de propaganda, planos de aquisição, políticas de preços e descontos e política de crédito.

## Agradecimentos

Agradeço à Professora Doutora Katia Abbas, pela orientação, apoio e confiança. Ao CNPq, Fundação Araucária e UEM que tornaram possível a realização da pesquisa. E também, às empresas que retornaram o questionário, possibilitando a análise dos dados.

## Referências

BACIC, M. J. **Gestão de custos**: uma abordagem sob o enfoque do processo competitivo e da estratégia empresarial. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

KAPLAN, R; COOPER, R. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. Trad. O.P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998.

MILANI FILHO, M. A. F; OYADOMARI, J. C. **Informações relevantes na análise dos concorrentes**: um estudo comparativo entre as empresas Sadia S.A. e Perdigão S.A. EAC 5736 – Gestão Estratégica de Custos. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.