

## **Classification of agribusiness companies listed on the B3 according to their competitive advantages**

Reception of originals: 03/06/2017  
Release for publication: 12/17/2018

### **Rosemar José Hall**

Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau - FURB  
Instituição: Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD  
Endereço: Rod. Dourados-Itahum, Km12, Cidade Universitária - Caixa Postal 533, CEP 79.804-970 - Dourados/MS – Brasil  
E-mail: [rosemarHall@ufgd.edu.br](mailto:rosemarHall@ufgd.edu.br)

### **Itzhak David Simão Kaveski**

Doutorando em Ciências Contábeis na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
Instituição: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS/CPAN)  
Endereço: Av. Rio Branco, 1270, Universitário, CEP 79304-902 – Corumbá/MS - Brasil  
E-mail: [itzhak.kaveski@ufms.br](mailto:itzhak.kaveski@ufms.br)

### **Mara Vogt**

Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração na Universidade Regional de Blumenau – FURB  
Instituição: Universidade Regional de Blumenau – FURB  
Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140 – Sala D203  
Bairro Victor Konder – Caixa Postal 1507  
CEP 89012-900 – Blumenau/SC - Brasil  
E-mail: [maravogtcco@gmail.com](mailto:maravogtcco@gmail.com)

### **Larissa Degenhart**

Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração na Universidade Regional de Blumenau – FURB  
Instituição: Universidade Regional de Blumenau – FURB  
Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140 – Sala D203  
Bairro Victor Konder – Caixa Postal 1507  
CEP 89012-900 – Blumenau/SC - Brasil  
E-mail: [lari\\_ipo@hotmail.com](mailto:lari_ipo@hotmail.com)

### **Nelson Hein**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.  
Instituição: Universidade Regional de Blumenau – FURB  
Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140 – Sala D203  
Bairro Victor Konder – Caixa Postal 1507  
CEP 89012-900 – Blumenau/SC - Brasil  
E-mail: [hein@furb.br](mailto:hein@furb.br)

### **Abstract**

The study aimed to classify the Brazilian agribusiness companies listed on the B3 according to their competitive advantages. A survey of secondary in the financial statements of the

Brazilian agribusiness data listed on the BM & FBovespa in 84 companies, but, only 67 provided data throughout the study period was performed. Data analysis was performed using the method of multiple criteria decision Vikor, which ranked companies according to the proposed variables, Value Creation in Costs and Value Creation in Sales. With these variables was not possible to rank the competitive positioning of companies and establish which companies have competitive advantage and which are at a competitive disadvantage. The results revealed that companies that generate value in costs, characterize themselves as leaders and position themselves for competitive advantage are: Factory Renaux SA, Renar Macas SA Brasilagro-CIA, SA Nutriplant. On the other hand the companies that placed ahead competitive, through differentiation, creating value in sales were: AMBEV SA, BRF Brazil Foods SA, Cosan Limited, Cosan SA Ind. and Com.

**Keywords:** Competitive Advantage. Agribusiness. Differentiation.

## 1. Introdução

O processo de concorrência entre as organizações é definido pela capacidade de uma empresa superar a outra. Para Rumelt et al. (1991) entender por que algumas firmas superam outras é a principal questão a ser pesquisada em gestão estratégica. Um dos pontos que definem a competitividade entre as empresas é a capacidade de obtenção de vantagens competitivas. De acordo com Hunt (1995) empresas que se posicionam em vantagem competitiva, atingem desempenho financeiro superior, logo superam seus concorrentes.

A vantagem competitiva é adquirida por uma empresa, segundo Porter (1985), quando essa consegue estabelecer um ganho superior ao seu concorrente por meio de uma diferenciação em seu produto, de tal forma que o consumidor, perceba essa diferenciação e aceite pagar mais por ele. Outra situação é quando a empresa consegue produzir seu produto com um custo menor que os concorrentes e assim, obter maior resultado, ou no momento em que a empresa consegue dar enfoque da atuação em um segmento de mercado. Em síntese, Porter (1985) define que se obtém vantagem competitiva por meio de diferenciação, liderança em custos ou enfoque.

Nesse sentido, Guilding (1999) denominou a gestão estratégica de custos, como Contabilidade Focada no Concorrente (CFC). Para Heinen e Hoffjan (2005), a contabilidade focada no concorrente é a análise das informações contábeis relacionadas aos concorrentes da empresa, sendo que essa contabilidade auxilia o fornecimento de uma visão detalhada sobre a situação atual de custos e financeira que a empresa da concorrência possui, determina a própria posição competitiva e ainda, possibilita prever o futuro comportamento estratégico competitivo da empresa.

Santos (2010) salienta que muitos autores utilizam diferentes termos para designar essa contabilidade sendo estes, a contabilidade do concorrente, contabilidade focada no concorrente e ainda, informações contábeis em inteligência competitiva, porém, todos demonstram a relevância da prática dos dados contábeis, no que diz respeito ao custo relativo aos concorrentes.

De acordo com Mugerá (2012) o agronegócio está enfrentando desafios competitivos, principalmente de inovações em tecnologia, sistemas de informação, mudanças na demografia, na economia global e mudanças climáticas. Atender a esses desafios é o fator mais importante para a obtenção de vantagem competitiva. Para Mugerá (2012), devido às tendências recentes no consumo global de alimentos, a competitividade do agronegócio se tornou um tema de muito interesse na imprensa popular e literatura acadêmica.

Desta forma, o estudo busca responder a seguinte questão problema: Qual a classificação das empresas do agronegócio brasileiro de acordo com suas vantagens competitivas? O objetivo do estudo é classificar as empresas do agronegócio brasileiro, listadas na B3 de acordo com suas vantagens competitivas e assim, descobrir quais empresas são mais competitivas no agronegócio.

Esta pesquisa justifica-se conforme Santos e Rocha (2011), pois muitos estudos abordam o setor do agronegócio como sendo um dos motores da economia brasileira, pois vem registrando importantes avanços tanto quantitativos, quanto qualitativos, representando um setor com grande capacidade empregadora e geradora de renda. Ademais o estudo da concorrência por meio dos custos e vendas é importante, conforme salientam Silva e da Silva (2017), que um foco aos custos e ao preço de venda é essencial as empresas e gestores, com uma visão interna e externa dos mercados. Porém, o que se percebe ainda é que na maioria das empresas a vantagem competitiva que tange ao sistema de custeio e forma de fixação de preços é baixa, explicado muitas vezes pela visão simplista de gestores, que não leva em conta a competição global em que as empresas estão inseridas (SILVA; DA SILVA, 2017).

Justifica-se ainda, segundo Diehl e Souza (2007), pois o aumento da competitividade entre as empresas, faz com que estas sejam a cada dia mais inovadoras e criativas, não pensando apenas em produzir melhor e com menor custo, mas sim, trabalhar a relação do marketing e finanças, ou seja, a busca pela competitividade é algo constante em todas as áreas das empresas, sendo assim, de suma importância.

A relevância do estudo baseia-se nos argumentos de Bleil, Souza e Diehl (2008), pois a gestão estratégica de custos, torna-se necessária nas empresas, pelo fato de possibilitar o

entendimento da análise e gestão dos custos, com o intuito de apresentar informações que sejam a base para os gestores desenvolverem suas estratégias, reduzindo assim, as incertezas no que diz respeito a tomada de decisões.

Contudo, Bartz, Staudt e Souza (2005) salientam que o advento da globalização dos mercados, se caracterizou como um fenômeno, que ao mesmo tempo em que possibilita a ampliação das oportunidades voltadas às atividades da empresa, configura ameaças ao sucesso dos negócios. Portanto, nesse ambiente com alta competitividade que as empresas enfrentam, a gestão de custos tem sido reconhecida como uma atividade fundamental, com o objetivo de assegurar a continuidade sustentável das empresas, buscando a vantagem competitiva.

No estudo de Hall et al. (2018) os autores buscaram analisar a competitividade das empresas brasileiras da indústria de alimentos por meio da *Resource-Advantage Theory*, como modelo de análise multicritério utilizaram o TOPSIS, para classificar as empresas de acordo com seu desempenho financeiro, porém o estudo não alcançou a análise da obtenção de vantagem competitiva por meio dos custos e criação de valor em vendas, como proposta desse estudo.

Nesse contexto, na literatura tanto nacional quanto internacional encontraram-se diversos estudos sobre a vantagem competitiva, análise da contabilidade focada no concorrente, bem como, os instrumentos utilizados para realizar a análise dos custos dos concorrentes como por exemplo, o de Dixon (1998), Guilding (1999), Guilding, Cravens e Tayles (2000), Heinen e Hoffjan (2005), Bartz, Staudt e Souza (2005), Anderson e Guilding (2006), Casella (2008), Santos (2010), Santos e Rocha (2011).

## 2. Referencial Teórico

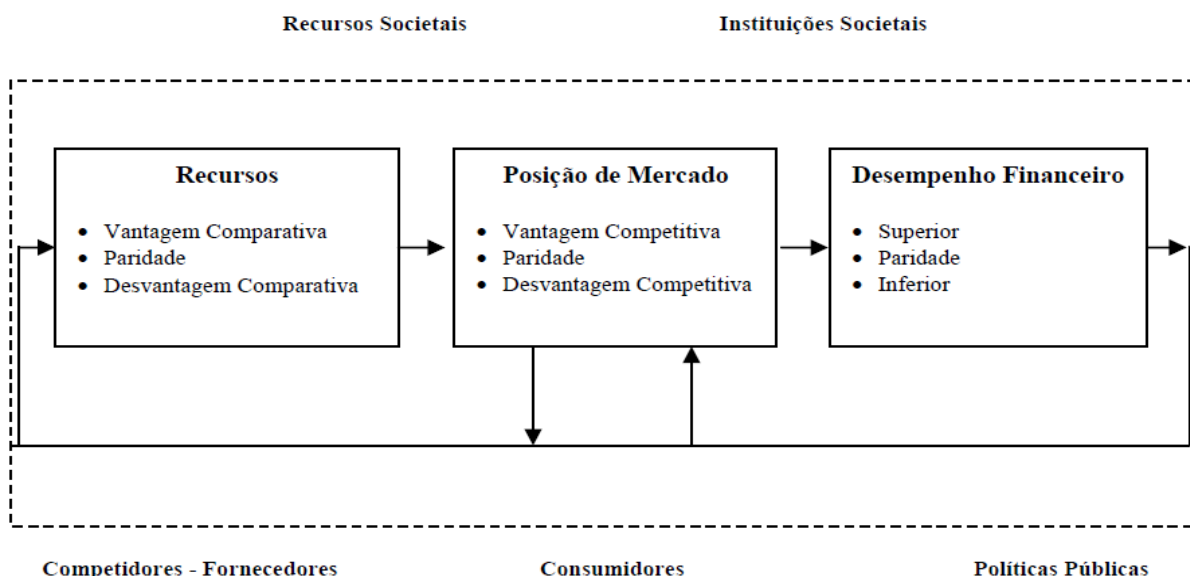
Na revisão de literatura são abordados aspectos que visam explorar fatores relacionados à vantagem competitiva, que norteiam o desenvolvimento e as premissas para consecução do estudo. Na sequência, destaca-se a importância da análise da contabilidade focada na concorrência. Posteriormente, são explanados estudos anteriores relevantes identificados na literatura nacional e internacional, referentes a esse tema, que visam dar suporte ao estudo, bem como, possibilitam o aprimoramento do tema.

## 2.1. Vantagem competitiva

Os estudos realizados sobre vantagem competitiva entre as organizações tiveram seu desenvolvimento ao longo dos anos, com avanço principalmente na década de 1980, entre os estudos precursores que discutiram sobre a vantagem competitiva de uma organização em relação à outra. Porter (1980; 1985) analisou a competitividade pelo ângulo da teoria, estrutura, conduta e desempenho, estabelecendo a teoria da Organização Industrial pela visão da gestão estratégica. Na visão de Porter (1985) obtêm-se vantagem competitiva por meio da diferenciação, liderança em custo e enfoque. Vantagens competitivas das organizações levam a um desempenho superior e, o lucro operacional acima da média da indústria é um indicador desse desempenho (PORTER, 1980). Contudo, as empresas não conseguem manter o desempenho sempre acima da média, há uma obsolescência na indústria que leva ao declínio da lucratividade (CHANDRASHEKHAR, 2013).

Barney (1991) argumentou que os recursos que são valiosos, raros e inimitáveis são suscetíveis de conduzir a uma empresa a possuir uma vantagem competitiva. Peteraf (1993) argumenta que, a posse de recursos heterogêneos e imperfeitamente móveis são susceptíveis de resultar em vantagem competitiva. Estes argumentos formam o embasamento da Visão Baseada em Recursos (VBR) conforme os estudos de Lippman e Rumelt (1982), Rumelt (1984), Dierickx e Cool (1989), Barney (1991), Peteraf (1993), Teece, Pisano e Shuen (1997). No entanto, nem todas as empresas podem ser capazes de possuir o tipo de recursos que Barney (1991) considera importante para alcançar vantagem competitiva e recursos imperfeitamente móveis, podem não estar disponíveis em todos os setores, como sugerido por Peteraf (1993) (CHANDRASHEKHAR, 2013).

Hunt e Morgan (1996) desenvolveu a *Resource Advantage Theory*, denominada Teoria RA, como proposta de ser uma teoria geral da competição. Sugeriu posições de vantagem competitiva para as empresas com disposição relativa de recursos superiores e inferiores, em relação a um valor produzido por meio de vantagem comparativa com os recursos. Reconhece que recursos não são facilmente mensuráveis e podem inferir estes no desempenho financeiro superior das empresas. Hunt e Derozier (2004), de acordo com a Teoria RA, explicam que a competição gera o desequilíbrio, devido ao processo dinâmico da competição que consiste na disputa entre as firmas por uma vantagem comparativa em recursos, esta que irá gerar uma posição de vantagem competitiva no mercado, levando a um desempenho financeiro superior conforme apresenta-se na Figura 1.



**Figura 1: Representação Gráfica da *Resource Advantage Theory***

Fonte: adaptado de Rossi e Silva (2009).

Para Hunt (1995) nove são as possíveis posições de vantagem competitiva conforme a Figura 2, para as várias combinações de relação de uma empresa aos concorrentes.

		Recursos Relativos: Criação de Valor (Eficácia)		
		Inferior	Paridade	Superior
Recursos Relativos: Custo para produzir Valor (Eficiência)	Inferior	1 Posição Indeterminada	2 Vantagem Competitiva	3 Vantagem Competitiva
	Paridade	4 Desvantagem Competitiva	5 Posição de Paridade	6 Vantagem Competitiva
	Superior	7 Desvantagem Competitiva	8 Desvantagem Competitiva	9 Posição Indeterminada

**Figura 2: Posições Competitivas**

Fonte: Adaptado de Hunt (1995).

De acordo com a Figura 2, as empresas conseguem obter vantagem competitiva quando se encaixam nas células de números 2, 3 e 6. Nessas situações, afirma Hunt (1995), que uma empresa busca atingir a posição competitiva descrita na célula 3, no qual suas vantagens comparativas em recursos produzem um valor superior com um custo menor. Além disso, a vantagem competitiva descrita nas células 2 e 6, indicam respectivamente uma vantagem em custo (liderança de custos) e em geração de valor (diferenciação) e, nessas células é demonstrado as estratégias de liderança em custo e diferenciação, descrito por Porter (1980).

Por outro lado, as células de números 4, 7 e 8, indicam posições de desvantagem competitiva, o que demonstra que as empresas não executaram uma combinação de recursos adequada e o resultado é um posicionamento em desvantagem competitiva.

Já as posições indicadas nas células 1 e 9, correspondem a uma situação indeterminada, pois a vantagem comparativa, em valor ou custo, pode gerar retornos superiores, similares (paridade) ou inferiores, ou seja, empresas que se encaixam nessas células podem apresentar desempenho superior. Entretanto, outras células nessa mesma situação podem apresentar desempenho inferior, por isso da incapacidade de determinação. E por fim, a célula central de número 5, demonstra uma posição de paridade, sendo esta, a situação de mercado explicada parcialmente pela teoria neoclássica da competição perfeita (HUNT, 2000).

A Teoria RA de Hunt e Morgan (1996) descreve a competitividade das empresas, pois agrupa os conceitos apresentados pela Teoria da Organização Industrial e a Visão Baseada em Recursos. A seguir, apresenta-se a importância de se medir a competitividade das empresas por meio da contabilidade, estabelecendo uma análise da contabilidade focada na concorrência.

## **2.2. Análise da contabilidade focada na concorrência**

A internacionalização da economia juntamente com o maior nível de concorrência, faz com que, o ambiente empresarial esteja cada vez mais competitivo, resultando em desafios para a gestão eficaz das empresas. Para tanto, as organizações necessitam de informações confiáveis e relevantes, para que os gestores possam formular e executar as estratégias. Essas informações permitem a compreensão do gerenciamento da cadeia de valor, refletindo assim, na competitividade (BLEIL; SOUZA; DIEHL, 2008).

Nesse sentido, conforme Heinen e Hoffjan (2005) a contabilidade focada no concorrente é a análise das informações contábeis relacionadas aos concorrentes, sendo que deve possibilitar a empresa visão detalhada sobre a situação atual de custos e financeira dos concorrentes, determinando a própria posição competitiva e ainda, fornecer uma previsão do futuro comportamento estratégico competitivo.

Segundo Anderson e Guilding (2006) a estratégia competitiva preocupa-se em distinguir a empresa de seus possíveis concorrentes, pois um elemento fundamental dessa estratégia, diz respeito a adequada condução da análise da concorrência. Nesse contexto, a análise dos custos dos concorrentes, surgiu em função do reconhecimento de que a gestão dos custos da empresa, apesar de ser muito importante, não seria o suficiente para determinar a tomada de decisões.

Contudo, nota-se que as empresas buscam a cada dia atender de forma mais eficaz que seus concorrentes, em relação a demanda dos clientes por qualidade e preço. Desse modo, a análise dos custos dos concorrentes é uma iniciativa relevante, pois direciona a área contábil, para o desenvolvimento de trabalhos que objetivam aperfeiçoar as informações, que subsidiam a gestão estratégica das empresas (BARTZ; STAUDT; SOUZA, 2005).

De acordo com Lord (1996), a controladoria e a contabilidade gerencial, são áreas que podem avaliar o impacto estratégico da informação que foi gerada internamente e buscar dados relativos a posição dos concorrentes da empresa, sistematizando essas informações com o intuito de disponibilizá-las para o processo estratégico.

O autor ressalta ainda, que a contabilidade focada na concorrência, volta-se para a coleta de informações sobre a concorrência, com o objetivo de fazer comparações da empresa perante seus concorrentes, sobre os preços praticados, custos e volume de informações de mercado, pois os defensores da contabilidade de gestão estratégica consideram que a quantificação financeira de forma detalhada, é essencial para os negócios da organização.

Na gestão estratégica dos custos, encontra-se a análise dos custos dos concorrentes, esta que segundo Guilding, Cravens e Tayles (2000) e Heinen e Hoffjan (2005) é a análise realizada das informações de custos, ou seja, faz-se estimativas do ponto de equilíbrio, cálculos da margem de segurança, preço mínimo para competir frente o concorrente, dentre outras questões relacionadas aos concorrentes. Para Guilding (1999) esta análise abrange atualizações regulares das estimativas de custos dos concorrentes. Heinen e Hoffjan (2005) salientam que o conhecimento da situação de custos que os concorrentes possuem, justifica as

sugestões particulares que os gestores terão que utilizar para convencer a organização referente a viabilidade de se reavaliar os custos da empresa.

Conforme Guilding (1999) o interesse em realizar análises dos custos dos concorrentes, partiu da influência de Porter (1986; 1989), este que sugeriu no início dos anos 80, que a análise do concorrente, seria fundamental para a empresa buscar a vantagem competitiva. Para Guilding (1999) a gestão estratégica de custos relacionada a esta análise, foi denominada de Contabilidade focada no concorrente.

Nesse sentido, a contabilidade de gestão estratégica utilizada para se conseguir a vantagem competitiva, passou a ser discutida por diversos pesquisadores, pois o estabelecimento de estratégias requer informações que poderão ser fornecidas pela contabilidade de gestão estratégica. Para tanto, o conhecimento da estrutura de gestão de custos, preços, estratégias para aferir as vendas, participações no mercado pelos concorrentes, são fatores importantes para que a empresa conquiste o sucesso (DIXON, 1998).

Contudo, ainda conforme o autor, a intenção estratégica que o concorrente possui é considerada a peça vital de informações que serão obtidas por meio da contabilidade de gestão estratégica. Dessa forma, o contador de gestão, deve ser capaz de fornecer as informações que possam ser úteis para o desenvolvimento eficiente de estratégias competitivas.

Desse modo, no contexto da gestão estratégica de custos, essa análise de custos dos concorrentes, corresponde a uma prática realizada nas empresas, cujas informações são incorporadas no sistema de informações, com o objetivo de subsidiar o processo de tomada de decisões (BARTZ; STAUDT; SOUZA, 2005).

Guilding (1999) definiu algumas práticas de análise de custos dos concorrentes, sendo: avaliação dos custos dos concorrentes, acompanhamento da posição competitiva, avaliação dos concorrentes com base em demonstrações financeiras publicadas, custeio estratégico e precificação estratégica.

De acordo com Guilding (1999) a prática relacionada a avaliação dos custos dos concorrentes, na contabilidade focada no concorrente, é considerada a prática mais referenciada e pode resultar do aumento de investimentos, em função do considerável aumento tecnológico, sendo também definida como o fornecimento de estimativas atualizadas dos custos dos concorrentes.

Para Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) a estratégia de liderança no custo total, é aquela que faz com que o custo total da empresa, seja menor que o custo praticado pelos seus

concorrentes, sendo que o custo mais baixo, é considerado um mecanismo de defesa da empresa contra os concorrentes, principalmente em relação aos preços.

Outra prática da contabilidade focada no concorrente descrita por Guilding (1999) é o monitoramento da posição competitiva, esta que amplia a análise, pois utiliza informações relacionadas a quota de participação de mercado, o volume de vendas, custos unitários dos principais produtos dos concorrentes, ou seja, é a análise da posição que o concorrente se encontra na indústria. Já a avaliação dos concorrentes com base nas demonstrações financeiras publicadas, é uma prática voltada a utilização de técnicas, com as quais os contadores estão familiarizados.

Segundo Guilding (1999), a partir das demonstrações financeiras publicadas pelos concorrentes, podem ser obtidas importantes percepções. Desse modo, a avaliação do concorrente baseada nas demonstrações financeiras publicadas pelos concorrentes, é considerada uma das principais fontes de informações relativas aos concorrentes.

Casella (2008) salienta que a avaliação dos concorrentes com base nas demonstrações financeiras publicadas, aponta para a possibilidade de serem utilizadas as demonstrações contábeis e financeiras para tirar conclusões acerca dos custos dos concorrentes e inclui ainda, o acompanhamento de vendas, níveis de lucro, assim como, a movimentação de ativos e passivos.

Em relação a prática voltada ao custeio estratégico, Guilding (1999) ressalta que este custeio é a utilização de dados de custos, baseados em informações estratégicas, bem como, de marketing, com o intuito de desenvolver e identificar as estratégias consideradas superiores, o que possibilita vantagem competitiva sustentável para a empresa. A prática da precificação estratégica descrita por Guilding (1999), na contabilidade focada na concorrência, diz respeito a definição da precificação estratégica, como forma de análise dos fatores voltados a estratégia no processo decisório dos preços, que são, reação dos preços aos concorrentes, elasticidade dos preços de mercado, experiência, economias de escala e crescimento da organização.

Contudo, Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) ressaltam que a estratégia de enfoque se baseia na premissa de que a empresa será capaz de atender da melhor forma possível seu alvo estratégico, em relação aos concorrentes que visam atender toda a indústria. Este alvo, ou escopo estratégico, como também é denominado, deve ser definido conforme alguns fatores, sendo estes, o tipo de clientes, a linha de produtos a área geográfica entre outros.

### 2.3. Estudos anteriores

A vantagem competitiva já foi objeto de estudo de diferentes ambientes e abordado por diversos autores em todo o mundo. Dixon (1998) em seu estudo, teve como objetivo investigar a aplicação prática da contabilidade de gestão estratégica dentro de um ambiente de negócio dinâmico. A partir da realização de um estudo de caso, os resultados apontam que a contabilidade de gestão estratégica é um conceito aceitável na empresa pesquisada, porém com algumas limitações práticas, apesar de que, as informações disponibilizadas pela contabilidade de gestão estratégica superam os benefícios que a mesma proporciona para sustentar a vantagem competitiva. Contudo, quando analisaram do ponto de vista custo/benefício, chegaram a conclusão de que a busca pela contabilidade de gestão estratégica, não era considerada uma prioridade na empresa, quando se aborda a vantagem competitiva.

O estudo de Guilding (1999) objetivou sintetizar cinco práticas de análise de custos dos concorrentes de 217 empresas da Nova Zelândia. Para tanto, desenvolveu uma lista de práticas conforme a literatura a serem observadas: avaliação dos custos dos concorrentes, acompanhamento da posição competitiva, avaliação do concorrente com base em demonstrações financeiras publicadas, custeio estratégico e precificação estratégica. Os resultados demonstraram que houve uma aplicação maior dos instrumentos e práticas da contabilidade focada na concorrência, conforme o esperado, assim, o acompanhamento da posição competitiva é a prática mais utilizada dentre as empresas analisadas. A segunda prática mais utilizada foi a precificação estratégica, seguida da avaliação dos concorrentes com base nas demonstrações financeiras, depois verificou-se a avaliação do custo do concorrente e por fim, identificou a prática do custeio estratégico.

Guilding, Cravens e Tayles (2000) objetivaram analisar doze práticas de contabilidade de gestão estratégica. A amostra do estudo compreendeu empresas da Nova Zelândia, Reino Unido e Estados Unidos. Os resultados apontam que dentre as doze práticas analisadas, a contabilidade do concorrente e precificação estratégica são as práticas mais utilizadas. A maioria das práticas de contabilidade de gestão estratégica não são utilizadas pelas empresas, porém, o potencial para a adoção dessas práticas foi evidenciado em todos os países analisados. Na Nova Zelândia, constatou-se a maior utilização se comparado ao Reino Unido e EUA.

O estudo desenvolvido por Heinen e Hoffjan (2005) teve como objetivo examinar a influência da posição relativa dos custos nas decisões estratégicas, investigando uma possível conexão entre o conhecimento dos custos dos concorrentes e o sucesso da empresa. Realizou a pesquisa por meio de um jogo conduzido a distância com 1500 gestores, que foram organizados em 284 equipes. Os resultados demonstraram que empresas com melhor desempenho, utilizam de fato a análise de custos dos concorrentes. Os líderes de custo, que possuem consciência do posicionamento da empresa, atuam de forma diferente daqueles que não possuem este conhecimento, sendo que implementam decisões estratégicas com mais firmeza, empregam políticas de preços mais agressivos, fazendo com que o conhecimento das vantagens competitivas de custos, eleve o desempenho da empresa.

Bartz, Staudt e Souza (2005) em seu estudo, objetivaram investigar como acontece na prática, a aplicação da engenharia reversa no processo de análise dos custos dos concorrentes. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, realizado no Rio Grande do Sul. A partir dos resultados, foi possível constatar o incremento no resultado, em função da capacidade competitiva da empresa, sendo que a maior complexidade que os gestores enfrentam na condução dos negócios, é a necessidade do desenvolvimento de práticas de gestão que sejam mais apropriadas ao novo ambiente de decisões, que as empresas estão adentrando.

Anderson e Guilding (2006) tiveram como objetivo em seu estudo explorar o potencial da prática da contabilidade focada na concorrência em um grande hotel. Os resultados demonstram que os níveis da contabilidade focada na concorrência, parece ser algo limitado as empresas, principalmente quando se compara com a percepção gerencial. A principal utilização dessa contabilidade, encontra-se na conexão em sensibilizar os funcionários em relação aos pontos fortes dos concorrentes, bem como, no desenvolvimento da estratégia. Em relação a vantagem competitiva, poucos responderam ser algo relevante.

O estudo desenvolvido por Casella (2008), teve por objetivo demonstrar a possibilidade de construir uma análise de custos de concorrentes, por meio das demonstrações contábeis e financeiras. O estudo foi desenvolvido com quatro empresas brasileiras do setor de celulose e papel no ano de 2007. Os resultados apontam que há a possibilidade de inferir sobre os custos dos concorrentes por meio de suas demonstrações contábeis e financeiras.

Santos (2010) objetivou em seu estudo, sistematizar o conhecimento sobre análise de custos dos concorrentes, em uma estrutura conceitual denominada referencial teórico e investigar a realidade das práticas de análise de custos dos concorrentes em três empresas privadas que atuam no Brasil, verificando em que medida, os elementos do referencial teórico

refletem as práticas de análise de custos dos concorrentes. A partir da realização do estudo de caso, os resultados apontam que foi possível sistematizar o referencial teórico em quatro perspectivas, frequência de uso da análise de custos dos concorrentes, percepção da utilidade, identificação de quatro abordagens de estratégia pesquisadas e variáveis contingenciais. Os resultados demonstraram ainda que, os elementos que compõem o referencial teórico da análise de custos dos concorrentes, reflete nas práticas das empresas pesquisadas.

Ainda, Santos e Rocha (2011) desenvolveram um estudo com o objetivo de verificar o uso e a percepção de valor das práticas de contabilidade focada nos concorrentes em uma empresa da indústria de agronegócios. Para tanto, realizaram um estudo de caso, comparando os resultados aos achados de Guilding (1999). Dentre os resultados encontrados, destaca-se que a empresa analisada, utiliza e percebe a utilidade no acompanhamento da posição competitiva e avaliação do concorrente com base em demonstrações financeiras publicadas. A empresa não utiliza e não percebe a utilidade do custeio estratégico na avaliação dos custos dos concorrentes. Além disso, a empresa atribui valor as práticas de contabilidade focada na concorrência, pois as utiliza. As demais práticas que constam na contabilidade focada na concorrência por Guilding (1999), não foram utilizadas pela empresa analisada, em função da possibilidade de trazer problemas legais, bem como, acusações de formação de cartel.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Para classificar as empresas do agronegócio brasileiro listadas na B3 de acordo com seu posicionamento competitivo, realizou-se uma pesquisa descritiva, documental e quantitativa. Para Hair Junior et al. (2010), a pesquisa descritiva utiliza um conjunto de métodos e procedimentos científicos para coletar dados que identificam, determinam e descrevem características existentes de uma população-alvo ou estrutura de mercado.

Quanto aos procedimentos a pesquisa classifica-se como documental, por meio da coleta de dados nas demonstrações financeiras relativas ao período de 2009 a 2012, das empresas do agronegócio listadas na B3 e que estão disponibilizados no banco de dados da *Thomson One Banker*®. Segundo Cervo e Bervian (2002), a utilização de pesquisas em documentos publicados, apresenta o propósito de descrever e comparar tendências, diferenças e outras características estudadas.

Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa. De acordo com Malhotra (2004), nesses estudos os pesquisadores aplicam alguma forma de

análise estatística sobre os dados, com a meta de quantificar e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo. Neste estudo, após a quantificação e mensuração dos dados, foi aplicado um tratamento estatístico de Análise Multicritério de Decisão, aplicando o método *Vikor* para classificar as empresas de acordo com o seu posicionamento de mercado, proposto por Hunt e Morgan (1996) na Teoria RA.

A população de pesquisa constitui-se de empresas brasileiras do agronegócio de capital aberto listadas na B3. Para tanto, no ano 2012 essas empresas apresentavam um total de 84 companhias. Em decorrência dos períodos analisados, a amostra da pesquisa compreendeu as 54 empresas que apresentavam todas as variáveis necessárias para análise.

Foram utilizadas quatro variáveis, sendo duas de custos e duas de vendas, com o intuito de perceber a criação de valor em custos (variáveis de custos) e criação de valor em vendas (variáveis de vendas), conforme descrito no Quadro 1.

**Quadro 1: Constructo do estudo**

Dimensões	Categoria de análise	Subcategorias	Como medir	Autores
Posição de Mercado	Criação de Valor em Custos	Custos de Produtos Vendidos (CPV)	Logaritmo de Custos de Produtos Vendidos Log (CPV)	Adaptado de: Porter (1985) Hunt (1995) Guilding (1999) Hudson (2001) Barney e Hesterly (2010)
		Índice de Custos no segmento (ICS)	$ICS = (\text{custo } X_i - \text{custo mínimo } X_{ij}) / (\text{custo máximo } X_{jj} - \text{custo mínimo } X_{jj})$	Adaptado de: Porter (1985) e Hunt (1995) Guilding (1999) Hudson (2001) Barney e Hesterly (2010)
	Criação de Valor em Vendas	Venda Total (VT)	Logaritmo das Vendas Totais Log (VT)	Adaptado de: Porter (1985) e Hunt (1995) Barney e Hesterly (2010) Hudson (2001)
		Índice de Vendas no segmento (IVS)	$(IVS) = (\text{venda } X_i - \text{venda mínima } X_{ij}) / (\text{venda máxima } X_{ij} - \text{venda mínima } X_{ij})$	Adaptado de: Porter (1985) e Hunt (1995) Barney e Hesterly (2010) Hudson (2001)

Fonte: Hall (2015).

Optou-se pela utilização do método multicritério de decisão *ViseKriterijumska Optimizacija i Kompromisno Resenje (VIKOR)* ou “Otimização Multicritério e Solução de Compromisso”, em que é introduzida uma técnica aplicável para implementar essas abordagens. O método centra-se na classificação e seleção a partir de um conjunto de alternativas na presença de critérios contraditórios. A base para solução de compromisso foi estabelecido por Yu (1973) e Zeleny (1982). O método *Vikor* apresenta o índice de classificação de vários critérios com base na medida particular de “proximidade” para a solução “ideal” (OPRICOVIC, 1998).

O algoritmo de *VIKOR* possui como objetivos a determinação de um *ranking* de compromisso, a solução de compromisso e os intervalos de estabilidade de peso para a estabilidade preferencial da solução de compromisso obtido com os pesos iniciais (DUCKSTEIN; OPRICOVIC, 1980; OPRICOVIC; TZENG, 2002; 2004; 2007). O *VIKOR* se concentra em elaborar um *ranking* a partir de um conjunto de alternativas de critérios contraditórios presentes, o qual apresenta uma classificação multicritério com base na medida especial de proximidade com a solução ideal (DUCKSTEIN; OPRICOVIC, 1980, OPRICOVIC; TZENG, 2004). O *ranking* de compromisso formado pelo algoritmo de *VIKOR* possui quatro etapas, de acordo com Opricovic e Tzeng (2002; 2004; 2007), como segue:

**Passo 1:** Determinar os maiores valores  $f_i^*$  e os menores valores  $f_i^-$  de toda a função,  $i = 1, 2, \dots, n$ .

$$f_i^* = \max_j f_{ij} \quad f_i^- = \min_j f_{ij} \quad (1)$$

Onde:

$f_i^*$ : maior valor apresentado pelo indicador  $i$  pelo conjunto de empresa;

$f_i^-$ : menor valor apresentado pelo indicador  $i$  pelo conjunto de empresa; e

$f_{ij}$ : o valor do indicador  $i$  atribuído a empresa  $j$ .

**Passo 2:** Calcular os valores  $S_j$  (é o grupo de utilidade máxima) e  $R_j$  (é o peso individual mínimo),  $j = 1, 2, \dots, J$ , nas relações, em que  $w_i$  são os pesos dos critérios, neste estudo os pesos foram igual a 1 para todos os critérios (indicadores).

$$S_j = \frac{\sum_{i=1}^n w_i (f_i^* - f_{ij})}{(f_i^* - f_i^-)} \quad (2)$$

$$R_j = \max_j \left[ \frac{w_i (f_i^* - f_{ij})}{(f_i^* - f_i^-)} \right] \quad (3)$$

Onde:

$S_j$ : grupo de utilidade máxima da empresa  $j$ ;

$w_i$ : pesos dos critérios;

$f_i^*$ : maior valor apresentado pelo indicador  $i$  atribuído pelo conjunto de empresa;

$f_{ij}$ : o valor do indicador  $i$  atribuído a empresa  $j$ ;

$f_i^-$ : menor valor apresentado pelo indicador  $i$  pelo conjunto de empresa; e

$R_j$ : peso individual mínimo da empresa  $j$ .

### Passo 3:

Calcular os valores  $Q_j, j = 1, 2, \dots, J$ , pela relação, em que  $S^* = \min_j S_j, S^- = \max_j S_j$  e  $R^* = \min_j R_j,$

$R^- = \max_j R_j$ , o  $v$  é introduzido como peso de estratégia geralmente utilizado como  $v = 0,5$ .

$$Q_j = \frac{v(S_j - S^*)}{(S^- - S^*)} + \frac{(1 - v)(R_j - R^*)}{(R^- - R^*)} \quad (4)$$

Onde:

$v = 0,5$ ;

$Q_j$ : *score* final da empresa  $j$ ;

$S_j$ : grupo de utilidade máxima da empresa  $j$ ;

$S^*$ : menor grupo de utilidade máxima do conjunto de empresa;

$S^-$ : maior grupo de utilidade máxima do conjunto de empresa;

$R_j$ : peso individual mínimo;

$R^*$ : menor peso individual mínimo; e

$R^-$ : maior peso individual mínimo.

### Passo 4:

Classificar as alternativas de forma decrescente, pelos valores obtidos por  $S, R$  e  $Q$ . Os resultados são três listas de classificação. Contudo, pode-se considerar apenas os valores obtidos por  $Q$ .

## 4. Análise dos Resultados

A análise dos resultados foi realizada com base no *ranking* formado a partir das variáveis de Criação de Valor em Custos e Criação de Valor e as variáveis de Criação de Valor em Vendas, buscando assim, estabelecer as posições de mercado das empresas de acordo com o que estabelece Hunt e Morgan (1996) e, considerando os aspectos de lideranças em custos e diferenciação para atingir vantagem competitiva conforme Porter (1985). A Tabela 1 descreve o *ranking* destas variáveis e a posição competitiva para as empresas do agronegócio brasileiro no período de 2009 a 2012.

**Tabela 1: Ranking da competitividade das empresas do agronegócio brasileiro de capital aberto**

Empresas	Ranking Criação de Valor em Custos				Ranking Criação de Valor em Vendas				Ranking Posição Competitiva			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Ambev SA	62	62	59	59	5	8	8	9	1	8	9	6
Battistella SA	39	40	39	33	29	28	30	33	50	53	50	50
Brasilagro - CIA	1	2	6	8	67	66	62	63	2	5	11	16
BRF-Brasil Foods SA	63	63	64	63	6	4	4	4	7	7	5	3
Buettner SA Ind. Com.	10	9	4	5	58	59	64	62	13	15	10	12
CATAGUASES	11	12	13	11	57	56	55	57	15	20	21	20
Celulose Irani SA	26	24	25	24	41	42	43	46	32	33	34	34
CIA Cedro Cachoeira	24	30	27	25	43	38	41	43	34	39	37	35
Cia Brasileira Distr. SA	65	65	65	65	3	3	3	3	14	17	16	8
CIA Cacique	30	27	30	29	38	39	39	39	37	37	39	39
CIA Coteminas	50	48	42	43	18	20	25	24	63	65	57	58
CIA Energ. de São Paulo	43	41	44	45	26	27	26	26	55	60	62	66
CIA Est Distr. de E. E.	45	42	45	44	24	26	23	23	61	63	66	63
CIA Iguaçú de Café	36	36	41	30	33	33	28	37	45	45	54	49
CIA Melhoramentos	8	6	8	7	62	64	60	61	8	11	13	15
CIA Providencia	28	25	26	26	40	40	42	42	35	35	35	36
CIA Tecidos Santanense	17	18	22	21	50	50	46	47	24	27	31	30
Cosan Limited	59	59	61	62	8	6	6	5	41	1	2	4
Cosan SA Ind. Com.	59	59	60	61	8	6	7	6	41	1	1	2
Cremer SA	25	22	23	27	42	46	44	41	31	31	32	37
Dohler SA	14	15	17	16	54	53	50	51	19	23	26	25
Duratex SA	41	45	47	47	27	21	20	20	56	56	59	62
Eucatex SA	33	35	34	34	32	32	34	38	40	43	43	44
Evora SA	31	32	32	41	37	36	35	27	38	41	41	59
Fabrica Renaux SA	4	3	2	1	63	65	66	67	5	6	4	5
Fertilizantes Heringer SA	55	53	57	56	15	15	12	11	64	61	56	38
Fibria Celulose SA	57	58	55	57	10	10	11	12	49	47	45	41
Grazziotin SA	13	13	14	15	55	55	54	53	17	21	22	24
Guararapes Conf. SA	44	43	46	46	23	25	22	22	53	57	60	64
Habitasul SA	7	8	5	4	64	61	65	66	6	12	6	9
Hypermarcas SA	42	47	48	48	25	22	21	21	54	62	64	67
International Meal SA	32	34	35	37	36	34	33	30	39	44	44	51
Itausa SA	64	64	63	64	4	9	9	8	22	24	28	18
JBS SA	67	67	66	67	2	1	2	1	26	14	15	7
Josapar SA	38	33	31	35	31	35	37	32	47	42	40	45
Karsten SA	23	20	20	20	45	48	48	52	30	29	29	26
Kepler Weber SA	16	23	24	22	52	45	45	44	21	32	33	33
Klabin SA	47	50	50	50	19	17	17	18	60	54	55	60
Laep	40	28	10	13	28	41	58	55	51	38	18	22
M Dias Branco	46	44	49	49	22	24	19	19	59	55	61	61
Marfrig Alimentos SA	61	61	62	60	7	5	5	7	23	4	7	1
Metisa SA	12	11	11	12	56	57	56	56	16	19	19	21
Minerva SA	49	51	52	51	20	16	16	15	65	58	63	48
Minupar Partic. SA	9	10	12	18	59	58	57	48	11	16	20	29

Nutriplant SA	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	65	67	67	65	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
ODERICH SA	19	14	16	19	48	54	53	49	27	22	24	27
Paranapanema SA	52	52	56	52	16	18	15	16	<b>67</b>	<b>67</b>	<b>65</b>	<b>54</b>
Pettenati SA	22	17	19	17	46	51	49	50	29	26	27	28
<b>Renar Macas SA</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>66</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>11</b>
Renauxview SA	5	7	9	6	61	60	59	60	9	13	17	14
Sansuy SA	18	21	21	23	49	47	47	45	25	30	30	32
São Martinho SA	37	38	37	39	30	29	29	31	46	48	46	55
SLC Agrícola SA	34	37	33	36	34	31	36	29	43	46	42	52
Sondotecnica Eng.	6	5	7	9	60	62	61	59	10	10	12	17
Souza Cruz SA	56	56	51	53	12	14	18	17	48	59	67	65
Springs Global SA	48	46	40	40	21	23	27	28	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>53</b>	<b>56</b>
Suzano SA	53	54	54	54	14	13	13	14	58	52	52	42
Suzano Holding SA	54	55	53	55	13	12	14	13	57	51	51	43
T4F Entretenimento SA	29	31	28	28	39	37	38	40	36	40	38	40
Teka SA	20	19	18	10	47	49	51	58	28	28	25	19
Tereos Internacional SA	58	57	58	58	11	11	10	10	52	49	49	31
TPI Triunfo	21	29	29	38	51	44	40	34	20	34	36	53
Unicasas SA	15	16	15	14	53	52	52	54	18	25	23	23
Vale SA	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>67</b>	<b>66</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	12	18	14	13
Vanguarda Agro. SA	27	26	38	32	44	43	32	35	33	36	48	47
Wembley SA	51	49	43	42	17	19	24	25	<b>62</b>	<b>64</b>	<b>58</b>	<b>57</b>
WLM SA	35	39	36	31	35	30	31	36	44	50	47	46

Fonte: Dados da Pesquisa.

Por meio da Tabela 1, observa-se que as empresas com melhor desempenho, custo e caracterizadas como líderes em custos foram: Fábrica Renaux S.A, Renar Macas SA, Brasilagro-CIA e Nutriplant SA. Dessa forma, essas empresas apresentaram melhores resultados em custo e, isso às posicionou em vantagem competitiva no mercado. Para tanto, percebe-se que o *ranking* da posição competitiva nos anos de 2009 a 2012 dessas empresas, sempre se apresentou entre as melhores posições. Em relação a essas quatro empresas, pode-se destacar que obtiveram vantagens competitiva, devido a Criação de Valor em Custos.

Por outro lado, as empresas com piores resultados em custos, em relação aos concorrentes, foram: JBS SA, Vale SA, Cia Brasileira Distr. SA e Itausa SA. Essas empresas apresentaram-se melhores no desempenho em vendas, tornando-as diferenciadas, porém, isso não teve reflexo em seu desempenho competitivo, conforme a Tabela 1. Já a empresa JBS, por exemplo, teve o pior resultado em custos e o melhor em vendas. Contudo, somente no ano de 2012 é que essa empresa se posicionou abaixo da sétima colocação no *ranking* de vantagem competitiva. Nos demais anos analisados, sua posição no mercado foi entre o 14º e o 26º lugar. A Vale SA, outra empresa que teve seu *ranking* em custos nas últimas posições e seu *ranking* em vendas entre as primeiras posições, atingiu a competitividade entre a 12º e 18º posição entre todas as empresas estudadas.

As empresas que obtiveram bons posicionamentos em venda e que levaram a ter vantagens competitivas foram a AMBEV SA, BRF Brasil Foods SA, Cosan Limited, Cosan SA Ind. e Com. Estas empresas conseguiram criar valor em vendas e obtiveram as melhores posições em todo o período analisado, obtiveram vantagem competitiva em todo o período, com exceção da Cosan Limited, Cosan SA Ind. e Com., estas que em 2009 apareceram em 41º lugar no *ranking* de posicionamento competitivo. Porém, nos anos subsequentes mantiveram-se nas primeiras colocações. Desta forma, em relação a essas quatro empresas, pode-se dizer que estas posicionaram-se em vantagem competitiva devido a fato da Criação de Valor em Vendas e, segundo Hunt e Morgan (1996), nesse ponto evidencia-se a diferenciação descrita por Porter (1980).

Não houve evidências de empresas que atingiram um posicionamento de vantagem competitiva, com a Criação de Valor em Custos e Vendas, conforme descreve Hunt e Morgan (1996), que nesse caso, produzem um valor superior com um custo menor.

Em relação às demais empresas, estas mostraram-se com resultados mais homogêneos e intermediários entre a criação de valor em custos e a criação de valor em vendas, conseqüentemente, isso levou a um posicionamento competitivo mediano, o que Hunt e Morgan (1996) denominaram de posicionamento paritário ou indeterminado.

As empresas Paranapanema S.A., Minerva S.A., Wembley S.A, Cia Coteminas S.A. e Duratex S.A. apresentaram os piores resultados em seu posicionamento competitivo, demonstrando que essas empresas estão em desvantagem competitiva.

## 5. Considerações Finais

O estudo teve como objetivo classificar as empresas do agronegócio brasileiro listadas na B3 de acordo com suas vantagens competitivas e assim, descobrir quais empresas são mais competitivas no agronegócio. Para tanto, realizou-se um levantamento de dados secundários nas demonstrações contábeis das empresas do agronegócio brasileiro, listadas na B3, ou seja, 84 empresas, entretanto, somente 67 continhas os dados necessários para a análise, constituindo a amostra da pesquisa.

Para tanto, na análise dos dados foi realizada uma classificação das empresas por meio do método multicritério de decisão VIKOR, o qual possibilitou um *ranking* das empresas de acordo com as variáveis propostas no estudo, sendo a Criação de Valor em Custos e Criação de Valor em Vendas. A partir dessas variáveis foi possível realizar a classificação do

posicionamento competitivo das empresas e estabelecer aquelas que se apresentam em vantagem competitiva e as que estão em desvantagem competitiva.

Os resultados revelaram que as empresas que geraram Valor em Custos, que se caracterizam como líderes em custos e posicionam-se em vantagem competitiva foram: Fábrica Renaux S.A., Renar Macas S.A., Brasilagro-CIA e Nutriplant S.A. Por outro lado, as empresas que se posicionaram em vantagem competitiva, por meio da diferenciação, criando valor em vendas foram: AMBEV S.A., BRF Brasil Foods S.A., Cosan Limited, Cosan S.A. Ind. e Com.

As empresas JBS S.A., Vale S.A., Cia Brasileira Distr. SA e Itausa S.A., foram as empresas que apresentaram os piores resultados em custos, porém os melhores em vendas. Entretanto, não atingiram as primeiras posições em vantagem competitiva. Destaca-se ainda que, as duas primeiras empresas são as maiores empresas privadas brasileiras. O destaque negativo está relacionado às empresas Paranapanema S.A., Minerva S.A., Wembley S.A., Cia Coteminas S.A. e Duratex S.A. estas que se posicionaram em desvantagens competitivas, pois apresentaram os piores resultados no *ranking* de posicionamento competitivo.

Desta forma, o estudo respondeu à questão problema, identificando qual é o posicionamento no mercado das empresas de capital aberto do agronegócio brasileiro. Espera-se ter contribuído com a evolução do conhecimento sobre o tema, pois, traz contribuições para literatura, por meio da realização de testes empírico da *Resource-Advantage Theory* (Hunt e Morgan, 1995) em relação as posições de mercado e classificação do posicionamento em vantagem competitiva das empresas do setor de alimento da B3.

Além do que, contribui para a utilização de um modelo de análise multicritério (VIKOR) para a análise da competitividade das organizações, bem como, um conjunto de indicadores que possam ser usados para a análise da concorrência por meio da criação de valor em custos e criação de valor em vendas. O estudo também amplia a discussão sobre as premissas da dinâmica competitiva descrita por Hunt e Morgan (1995).

Entretanto, outros estudos podem complementar a discussão, de forma mais pormenorizada, para identificar possíveis fatores que levam ao posicionamento em vantagem competitiva pelas empresas do agronegócio brasileiro. O estudo teve como limitação, o escopo das empresas de capital aberto e, desta forma, não é possível fazer a inferência a todo o conglomerado de empresas do agronegócio brasileiro.

## 6. Referências

- ANDERSON, Sharlene; GUILDING, Chris. Competitor-focused accounting applied to a hotel context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v.18, n. 3, p. 206-218, 2006.
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- BARTZ, Daniel; STAUDT, Tarcisio; SOUZA, Marcos Antonio de. Gestão Estratégica de custos: uso da engenharia reversa na análise dos custos de concorrentes. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, v. 2, n. 3, p. 167-175, 2005.
- BLEIL, Claudécir; SOUZA, Marcos Antonio de; DIEHL, Carlos Alberto. Mensuração econômica da cadeia interna de valor do segmento madeireiro de pinus: um estudo de caso. *Revista Gestão e Regionalidade*, v. 24, n. 70, p. 44-58, 2008.
- CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 3, p. 7-30, 1997.
- CASELLA, Bruna Maria Barbosa Xavier. *Análise de custos de concorrentes – Estudo exploratório no setor de celulose e papel*. 2008. 121 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHANDRASEKHAR, Subrahmanyam. *Hydrodynamic and hydromagnetic stability*. Courier Dover Publications, 2013.
- DIEHL, Carlos Alberto; SOUZA, Marcos Antonio de. Formação, Certificação e educação continuada: um estudo exploratório do profissional contábil sob a ótica das empresas *head hunters*. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 4, n. 3, p. 233-248, 2007.
- DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- DIXON, Rob. Accounting for strategic management: a practical application. *Long Range Planning*, v. 31, n. 2, p. 272-279, 1998.
- DUCKSTEIN, Lucien; OPRICOVIC, Serafim. Multiobjective optimization in river basin development. *Water Resources Research*, v. 16, n. 1, p. 14-20, feb. 1980.

GUILDING, Chris. Competitor-focused accounting: an exploratory note. *Accounting Organizations and Society*, v. 24, n. 7, p. 583-595, 1999.

GUILDING, Chris; CRAVENS, Karen S.; TAYLES, Mike. An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, v. 11, n. 1, p. 113-135, 2000.

HALL, R. J. *Análise econômica da competitividade das empresas do agronegócio dos principais países produtores agrícolas por meio da Resource-Advantage Theory*. Tese de doutorado em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau. 2015

HALL, R. J., OLIVEIRA, C. V. C. B., DE JESUS SILVA, T. B., GIMENES, R. M. T. Analysis of the Competitiveness of the Brazilian Food Industry by Resource-Advantage Theory. *REBRAE*, v. 11, n. 3, p. 404-424, 2018.

HAIR Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HEINEN, Christoph; HOFFJAN, Andreas. The strategic relevance of competitor cost assessment-an empirical study of competitor accounting. *Journal of Applied Management Accounting Research*, v. 3, n. 1, p. 17-33, 2005.

HUNT, Shelby D. The resource-advantage theory of competition: toward explaining productivity and economic growth. *Journal of Management Inquiry*, v. 4, n. 4, p. 317-332, 1995.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *The Journal of marketing*, v. 60, n. 4, p. 107-114, 1996.

HUNT, Shelby D.; DEROZIER, Caroline. The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 19, n. 1, p. 5-22, 2004.

LIPPMAN, Steven A.; RUMELT, Richard P. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, p. 418-438, 1982.

LORD, Beverley R. Strategic management accounting: the emperor's new clothes? *Management Accounting Research*, v. 7, n. 3, p. 347-366, 1996.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.

MUGERA, Amin W. The Impact of Debt Structure on the Production Efficiency of Broadacre Farms in Western Australia. In: 56<sup>o</sup> Annual Conference of the Australian Agricultural and Resource Economics Society, 2012. *Anais...* Fremantle, 2012.

OPRICOVIC, Serafim. Multicriteria optimization of civil engineering systems. *Faculty of Civil Engineering*, v. 2, n. 1, p. 5-21, 1998.

OPRICOVIC, Serafim. TZENG, Gwo-Hshiung. Compromise solution by MCDM methods: a comparative analysis of VIKOR and TOPSIS. *European Journal of Operational Research*, v. 16, p. 445-455, 2004.

OPRICOVIC, Serafim. TZENG, Gwo-Hshiung. Multicriteria planning of post-earthquake sustainable reconstruction. *Computer-Aided Civil and Infrastructure Engineering*, v. 17, p. 211-220, 2002.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, Michael E. *Competitive advantage*. Free Press: New York, 1985.

\_\_\_\_\_. *Competitive strategy*. New York; Free Press, 1980.

ROSSI, R. M.; SILVA, A. L. Vantagem competitiva: operacionalizando o conceito a partir da Resource-Advantage theory. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 8, n. 2, p. 31-57, 2009.

RUMELT, R. P. Toward a strategic theory of the firm. In: R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984.

RUMELT, R. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 3, p. 167-185, 1991.

SANTOS, Rodrigo Pinto dos. *Análise de custos dos concorrentes: um estudo exploratório entre teoria e prática*. 2010. 220 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SANTOS, Rodrigo Pinto dos; ROCHA, Welington. Contabilidade focada nos concorrentes: um estudo exploratório no setor de agronegócios. *Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 6, n. 1, p. 18-38, 2011.

SILVA, P. H. R.; DA SILVA, R. A. Análise sistêmica de custos e preço de venda como ferramenta de apoio às decisões: o caso de uma indústria alimentícia no Paraná. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 2017.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 17, 1997.

YU, Po Lung. A class of solutions for group decision problems. *Management Science*, v. 19, n. 8, p. 936-946, 1973.

ZELENY, M. *Multiple criteria decision making*. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1982.