

## Análise de concorrentes: oportunidades baseadas em pesquisas em contabilidade

### *Competitors analysis: opportunities based in research in accounting*

**Fabiana Frigo Souza**<sup>1</sup>

**Altair Borgert**<sup>2</sup>

**Valdirene Gasparetto**<sup>3</sup>

#### **Resumo**

Este estudo tem como objetivo analisar as características das pesquisas científicas relacionadas ao tema Análise de Concorrentes, tendo como finalidade a geração de conhecimento e identificação de lacunas para pesquisas futuras. Para atingir o objetivo, foram realizadas buscas em bases de dados (Scopus, EBSCO, Science Direct, Web of Science, ProQuest e Scielo) com os termos *costs of competitors*, *cost analysis of competitors*, *competitor analysis*, *competitor-focused accounting*, *competitor focused accounting*, custo de concorrentes e contabilidade focada em concorrentes, no título, resumo e palavras-chave e sem delimitação temporal. As buscas resultaram em 12 artigos científicos alinhados ao tema da pesquisa. Constatou-se que *Strategic Management Journal* é o periódico mais relevante na análise cruzada entre os estudos pesquisados e as referências bibliográficas destes. O autor em destaque é Chris Guilding (2 publicações), e há pesquisas sendo realizadas em relação aos objetivos abrangentes da análise de concorrentes, que envolvem análises para aquisição de vantagem competitiva e formulação e implementação da estratégia empresarial, e outras pesquisas em relação a aspectos que são objetivos específicos, como a identificação de mercados onde os concorrentes não atuam, identificação de mercados onde a empresa não atua e pode enfrentar a concorrência existente, identificação de “pontos cegos” competitivos,

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Mestranda em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil. Contato: [fabiana\\_fs@hotmail.com](mailto:fabiana_fs@hotmail.com)

<sup>2</sup> Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Professor associado III da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil. Contato: [altair@borgert.com.br](mailto:altair@borgert.com.br)

<sup>3</sup> Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade do Contestado – UC; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Professora da Universidade Federal de Santa Catarina, atuando no curso de graduação e no programa de pós-graduação, Brasil. Contato: [valdirene.gasparetto@ufsc.br](mailto:valdirene.gasparetto@ufsc.br)

identificação das intenções e capacidade de reação dos competidores e fortalecimento da sua fatia de mercado. Foram identificadas as seguintes lacunas de pesquisa: poucos estudos com enfoque nos objetivos específicos da análise de concorrentes; nas bases pesquisadas não foram identificados estudos em empresas brasileiras; e ausência de estudos recentes sobre o tema, sendo o último de 2012.

**Palavras-chave:** Análise de concorrentes. Gestão Estratégica. Contabilidade.

### **Abstract**

*This study aims to analyze the characteristics of scientific research related to the theme Competitors Analysis, whose purpose is the generation of knowledge and identifying gaps for future research. To achieve the objective, searches were conducted in databases (Scopus, EBSCO, Science Direct, Web of Science, ProQuest e Scielo) with the terms costs of competitors, cost analysis of competitors, competitor analysis, competitor-focused accounting, competitor focused accounting, custo de concorrentes e contabilidade focada em concorrentes, in the title, abstract and keywords and without temporal delimitation. The search resulted in 12 scientific articles aligned to the subject of research. It was found that Strategic Management Journal is the most important newspaper in the cross-analysis of the researched studies and references thereof. The featured author is Chris Guilding (2 posts), and there is research being conducted in relation to the overarching objectives of the analysis of competitors, which involve analysis for the acquisition of competitive advantage and the formulation and implementation of business strategy, and other research concerning aspects that are specific goals, such as identifying markets where competitors do not work, identifying markets where the company does not act and can face the existing competition, identification of "blind spots" competitive, identification of intentions and response capacity of the competitors and strengthening its market share. The following research gaps were identified: few studies focusing on specific objectives of the analysis of competitors; in the surveyed foundations were not identified studies in Brazilian companies; and lack of recent studies on the subject, the last being 2012.*

**Keywords:** *Competitor analysis. Management accounting. Accounting.*

### **1 Introdução**

As empresas definem, no seu planejamento estratégico, um conjunto de ações que indicam os caminhos que pretendem seguir para garantir uma vantagem competitiva (BROCK, 1984). Nesse planejamento devem ser levadas em conta também as estratégias adotadas pelos concorrentes, pois a partir daí as empresas podem obter vantagem competitiva perante seus competidores (BROCK, 1984; AMIT; DOMOWITZ; FERSHTMAN, 1988; TSAI; SU; CHEN, 2011).

A vantagem competitiva pode ser adquirida a partir da imersão em um mercado que o concorrente não tenha atingido ou a partir da exploração de aspectos que sejam pontos fracos de outras empresas. Para que a empresa possa definir quais as ações que serão praticadas, a análise dos concorrentes se faz necessária, para evitar a definição de metas em relação as quais seus concorrentes possuam capacidade de reação, fazendo com que a vantagem competitiva desapareça (GUILDING, 1999; AMIT; DOMOWITZ; FERSHTMAN, 1988; TSAI; SU; CHEN, 2011; GHOSHAL; WESTNEY, 1991; SINGER; BRODIE, 1990).

Cooper e Slagmulder (2003) citam que a análise de custos de concorrentes pode trazer dois benefícios para as empresas. Um deles é a melhoria de seus produtos e processos, porque as empresas terão um fluxo seguro de ideias a fim da redução de custos, e o segundo benefício ligado ao plano de ação da empresa, onde o seu desenvolvimento busca assegurar a sua posição estratégica.

Análise de concorrentes pode ser realizada com engenharia reversa, por meio de cooperação em grupos de empresas, ou por outras formas. Porém, é preciso que a análise seja realizada de forma correta, principalmente em um mercado turbulento, para que não sejam inferidas informações equivocadas e que possam fazer com que as ações executadas não tenham o resultado esperado (ANDERSON; GUILDING, 2006).

A análise de concorrentes é necessária para a tomada de decisões em um contexto estratégico, mas, na prática, as empresas não sabem quais as reações de seus concorrentes e normalmente têm pouco acesso a informações sobre eles, o que dificulta a sua realização. As dificuldades estão centradas no fato de que os dados mais importantes normalmente não são divulgados e, às vezes, os principais concorrentes fazem parte de *holdings*, sendo assim, seus dados apresentam-se consolidados (BROCK, 1984; AMIT; DOMOWITZ; FERSHTMAN, 1988). Brock (1984) diz que a qualidade e a quantidade de informações coletadas pelas empresas para realização das análises têm influência direta na análise das intenções dos concorrentes e no desenvolvimento de estratégias adequadas para obtenção de vantagem competitiva.

Zajac e Bazerman (1991) observam que a capacidade de analisar, compreender e prever os comportamentos estratégicos das empresas se dá de forma limitada devido ao tema de análise de concorrentes ser pouco explorado pela literatura, principalmente relacionada à tomada de decisão.

Diante da dificuldade de realização de análises de concorrentes, aliada à barreira de obtenção de dados que suportem essas análises, o presente estudo tem como objetivo responder a seguinte questão de pesquisa: como as pesquisas científicas sobre a análise de concorrentes pode ser sintetizada em contribuições para evolução científica deste ramo do conhecimento? Para responder a questão-problema tem-se como objetivo analisar as características das pesquisas científicas relacionadas ao tema Análise de Concorrentes, tendo como finalidade a geração de conhecimento e identificação de lacunas para o apontamento de possibilidade de pesquisas futuras.

Esta pesquisa se justifica sobretudo devido ao ambiente de competição acirrada no qual as organizações estão inseridas, onde tentar prever ou identificar as capacidades dos concorrentes torna-se fundamental para a aquisição de vantagem competitiva, fazendo parte do processo de tomada de decisões, onde a contabilidade gerencial insere-se como parceira no processo de decisão e como provedora de informações, a exemplo das obtidas por meio da análise de concorrentes. Portanto, destaca-se a importância de estudos que tenham por objetivo o desenvolvimento do tema.

## 2 Referencial Teórico

A estratégia de negócios de uma empresa é definida como sendo um conjunto de ações integradas que tem por objetivo a aquisição e garantia de uma vantagem competitiva sustentável (BROCK, 1984).

Para o atingimento da estratégia empresarial, a tomada de decisões deve ocorrer de forma alinhada aos objetivos da empresa e considerando os aspectos do mercado de atuação, levando em conta às decisões dos concorrentes (ZAJAC; BAZERMAN, 1991), preocupando-se em distinguir uma empresa de seus competidores (ANDERSON; GUILDING, 2006),

sendo a análise dos concorrentes, em termos de intenções e capacidades, indispensável a um planejamento eficaz para a gestão da estratégia competitiva (BROCK, 1984; ANDERSON; GUILDING, 2006).

A análise de concorrentes, como parte fundamental da tomada de decisão, deve ser feita tendo como base uma avaliação realista dos competidores, evitando a simplificação excessiva de dados somente para fins de análises matemáticas, tendo em vista que o objetivo é a obtenção de informações úteis para a tomada de decisão (ZAJAC; BAZERMAN, 1991). Além disso, Anderson e Guilding (2006) reforçam que a realização adequada de análise da concorrência é um componente fundamental da estratégia competitiva.

Por meio da análise de concorrentes, uma empresa pode desenvolver um conjunto de planos que especifiquem suas ações de acordo com as movimentações de seus concorrentes, como uma forma de defesa às suas reações (AMIT; DOMOWITZ; FERSHTMAN, 1988). Dessa forma, é possível que as empresas percebam mercados a serem explorados, dando-lhes informações para analisar como os concorrentes reagiriam a esta expansão e, além disso, mudanças ambientais significativas, auxiliando na tomada de decisão de ampliação das capacidades da empresa (PORTER, 1980).

Além disso, Rocha (1999) apresenta uma série de decisões que podem ser apoiadas pela análise de concorrentes, como redefinição do investimento em pesquisa e desenvolvimento, redefinição da amplitude da linha de produtos, alteração do arranjo físico das instalações, definição ou redefinição do seu posicionamento estratégico, alteração do projeto de produtos e serviços, entre outros.

Quanto as funções da análise de concorrentes, Herring (1992) cita seis funções relacionadas a formulação da estratégia e da análise quanto aos competidores:

- (1) descrever o ambiente competitivo;
- (2) prever o futuro ambiente competitivo;
- (3) desafiar os pressupostos subjacentes;
- (4) identificar e compensar as deficiências expostas;
- (5) usar a inteligência para implementar e ajustar a estratégia para o ambiente em mudança; e
- (6) determinar quando uma estratégia não é mais sustentável.

Neste sentido, Brock (1984) coloca a análise de concorrentes como uma atividade crítica para a empresa, mas que possui muitas dificuldades na sua operacionalização, principalmente em função da obtenção de informações. O autor cita que informações mais vitais não são divulgadas, e sugere que a análise de concorrentes seja feita utilizando informações primárias e secundárias, sendo as primárias a partir de clientes, fornecedores, órgãos governamentais e outros órgãos, e os próprios concorrentes, e informações secundárias obtidas a partir de literatura, pesquisas de comércio, relatórios, anúncios de concorrentes e outros (BROCK, 1984). Balduino (2003) cita as principais fontes de informações para a análise de competidores, entre elas estão os clientes comuns, ex-empregados dos concorrentes, reportagem na mídia industrial, comercial e financeira, observações físicas, estatísticas governamentais, entre outras.

As informações de cunho financeiro e relacionadas às estratégias das empresas são importantes na análise de concorrentes, mas outro aspecto relevante é o fator humano. Ball (1987) cita que o planejamento estratégico é elaborado por pessoas, e que a análise de concorrentes feita apenas com base em dados quantitativos como fatia de mercado, custos e outros, não seria suficiente para identificar fatores mais subjetivos dos concorrentes, como qualidade, P&D (pesquisa e desenvolvimento) etc. O autor defende que cada empresa possui

um conjunto de características e um conjunto de pessoas, e que uma análise de concorrentes eficaz deveria reconhecer a dimensão humana, analisando também questões qualitativas das empresas competidoras (BALL, 1987).

Para uma eficiente análise de concorrentes, com informações úteis à tomada de decisão, é aconselhável, segundo Porter (1980), que as empresas desenvolvam um sistema formal de análise de concorrentes, que contenha elementos relacionados aos objetivos futuros do concorrente, nos pressupostos, estratégias e a capacidade dos competidores de reagir a movimentos estratégicos, considerando os pontos fortes e os pontos fracos.

No âmbito da contabilidade, Guilding (1999) elencou cinco práticas contábeis envolvendo a análise de concorrentes, sendo elas a avaliação de custos dos competidores, o monitoramento da posição competitiva, a avaliação de concorrentes baseada em demonstrações financeiras publicadas, o custeio estratégico e a precificação estratégica.

### **3 Metodologia da pesquisa**

#### **3.1 Enquadramento metodológico**

Dadas as características da realização desta pesquisa, que foi executada com emprego da ferramenta *ProKnow-C* a qual tem caráter construtivista, esta possui abordagem qualitativa (CRESWELL, 2014). Assim, a pesquisa teve por base filosófica o construtivismo, que segundo Roy (1993) tenta contribuir com um “conjunto de chaves”, a partir de objetivos e valores que ajudam na compreensão do contexto no qual os participantes pretendem intervir. Creswell (2014) diz que na visão construtivista, a posição do pesquisador está na interpretação dos outros caminhos do mundo. No presente estudo o outro significado será representado pelos objetivos da análise de concorrentes, levando em conta sua operacionalização, e a interpretação se dá pela visão dos pesquisadores envolvidos, sendo uma das características intrínsecas no processo a subjetividade. Quanto à estratégia de investigação, trata-se de pesquisa bibliográfica, caracterizada pela utilização de materiais já elaborados (GIL, 2002), operacionalizada por meio da análise dos artigos científicos disponíveis nas bases de dados selecionadas.

Quanto à forma de investigação, a ferramenta *ProKnow-C* foi utilizada para a coleta de dados, resultando num conjunto de artigos científicos, a partir do qual é feita a análise e interpretação dos dados.

Foram utilizados tanto dados primários quanto secundários na coleta de dados. A seleção das pesquisas se deu por meio da utilização de dados primários, já que são os pesquisadores que fazem as delimitações necessárias durante o processo. Na fase da bibliometria os dados utilizados são secundários, em função de que as características foram identificadas a partir da leitura das pesquisas selecionadas.

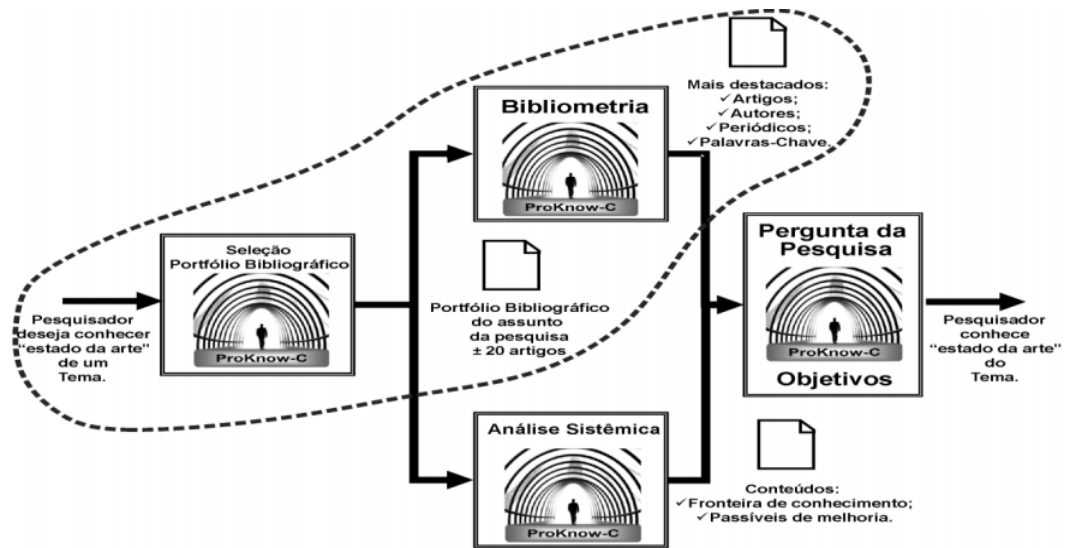
A confiabilidade deste estudo se dá a partir da descrição detalhada dos procedimentos metodológicos realizados pelos pesquisadores, permitindo, dessa forma, que outros pesquisadores possam replicar esta pesquisa (CRESWELL, 2014).

#### **3.2 Instrumento de pesquisa e coleta dos dados**

Este estudo foi operacionalizado com a utilização da ferramenta *ProKnow-C* desenvolvida por pesquisadores do LabMCDA – UFSC, empregada para a seleção e análise do portfólio bibliográfico referente ao fragmento da literatura pesquisado.

Devido ao viés construtivista do *ProKnow-C*, a ferramenta tem como objetivo proporcionar aos pesquisadores e aos leitores, a construção do conhecimento, considerando as especificações e limitações definidas pelos autores (DUTRA, *et al.*, 2015).

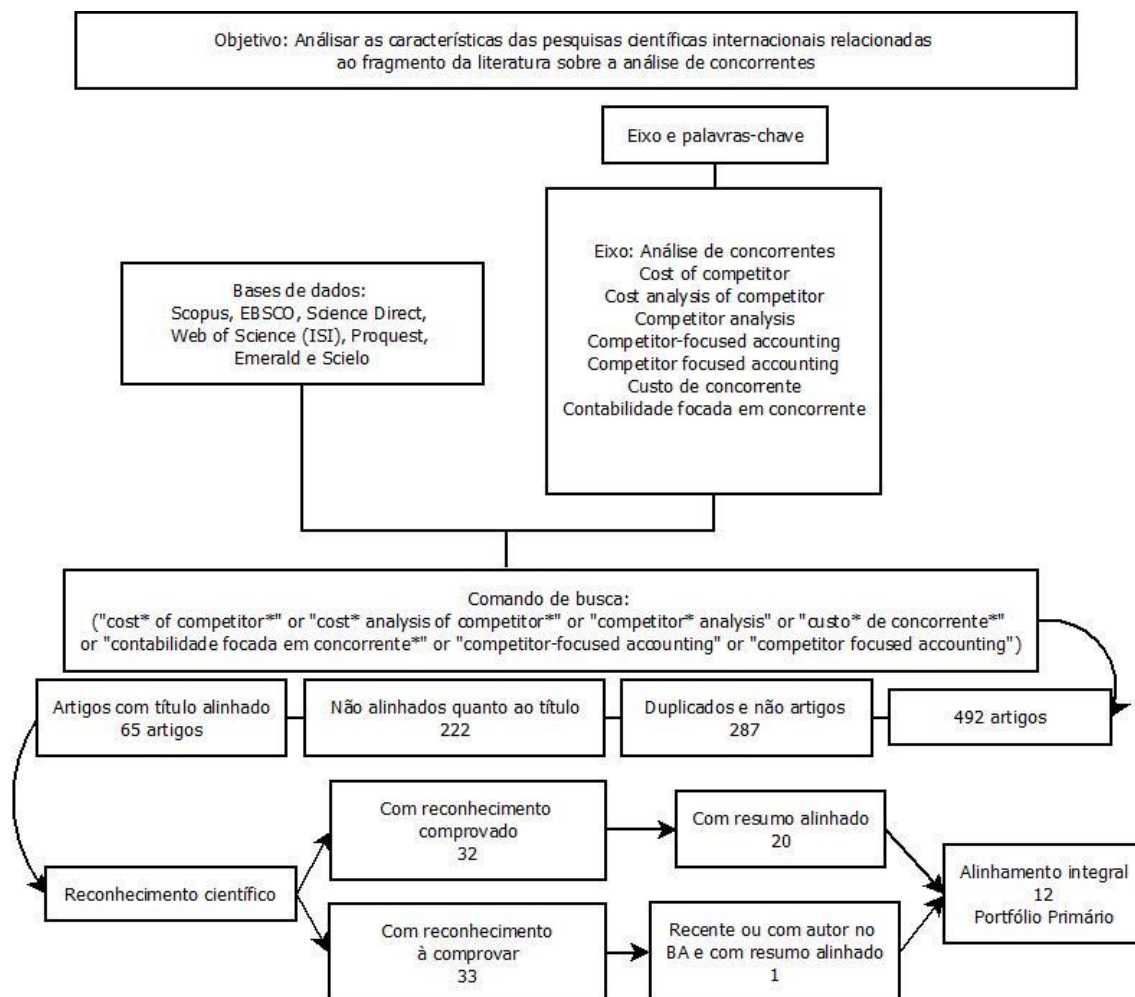
A figura 1 mostra as quatro etapas do processo de operacionalização do *ProKnow-C*.



**Figura 1:** Etapas do *ProKnow-C*  
**Fonte:** TASCA *et al.* (2010).

O presente estudo utilizou apenas as duas primeiras etapas da ferramenta: seleção do portfólio bibliográfico, para a coleta de dados e bibliometria.

A figura 2 demonstra os procedimentos adotados para a coleta de dados, conforme o *ProKnow-C*, para a obtenção do portfólio bibliográfico primário.



**Figura 2:** Processo para obtenção do portfólio bibliográfico Primário

**Fonte:** Adaptado pelos autores com base nas etapas do *ProKnow-C*, a partir de ENSSLIN *et al.* (2010).

Para a obtenção dos artigos a serem analisados foram realizadas buscas nas bases de dados Scopus, EBSCO, Science Direct, Web of Science, ProQuest e Scielo com a utilização das seguintes palavras de busca: *costs of competitors*, *cost analysis of competitors*, *competitor analysis*, *competitor-focused accounting*, *competitor focused accounting*, custo de concorrentes e contabilidade focada em concorrentes.

As pesquisas foram realizadas sem delimitação temporal, englobando, portanto, todos os estudos realizados, publicados e de acordo com as palavras pesquisadas até maio de 2015.

A realização das buscas nas bases de dados resultou em 492 artigos, dos quais 205 foram eliminados por não se tratarem de artigos científicos ou estarem em duplicidade. Após esta etapa, partiu-se para a etapa de identificação do alinhamento dos artigos quanto ao tema pesquisado, sendo feita a leitura dos títulos, onde 222 artigos foram eliminados, restando 65 artigos.

Os 65 artigos com título alinhado foram analisados quanto ao seu reconhecimento científico a partir da quantidade de citações. Dessa forma, 32 artigos foram considerados com conhecimento científico comprovado e, desses, 20 possuíam resumo alinhado com o tema de pesquisa. Os 33 artigos que não tiveram seu reconhecimento científico comprovado a partir da metodologia utilizada foram analisados quanto aos autores, dessa forma, os artigos com autores que estavam entre os artigos que tiveram seu reconhecimento científico comprovado,

tiveram o seu resumo lido para identificar o alinhamento quanto ao tema e, ao final deste processo, identificou-se que 1 artigo estava alinhado.

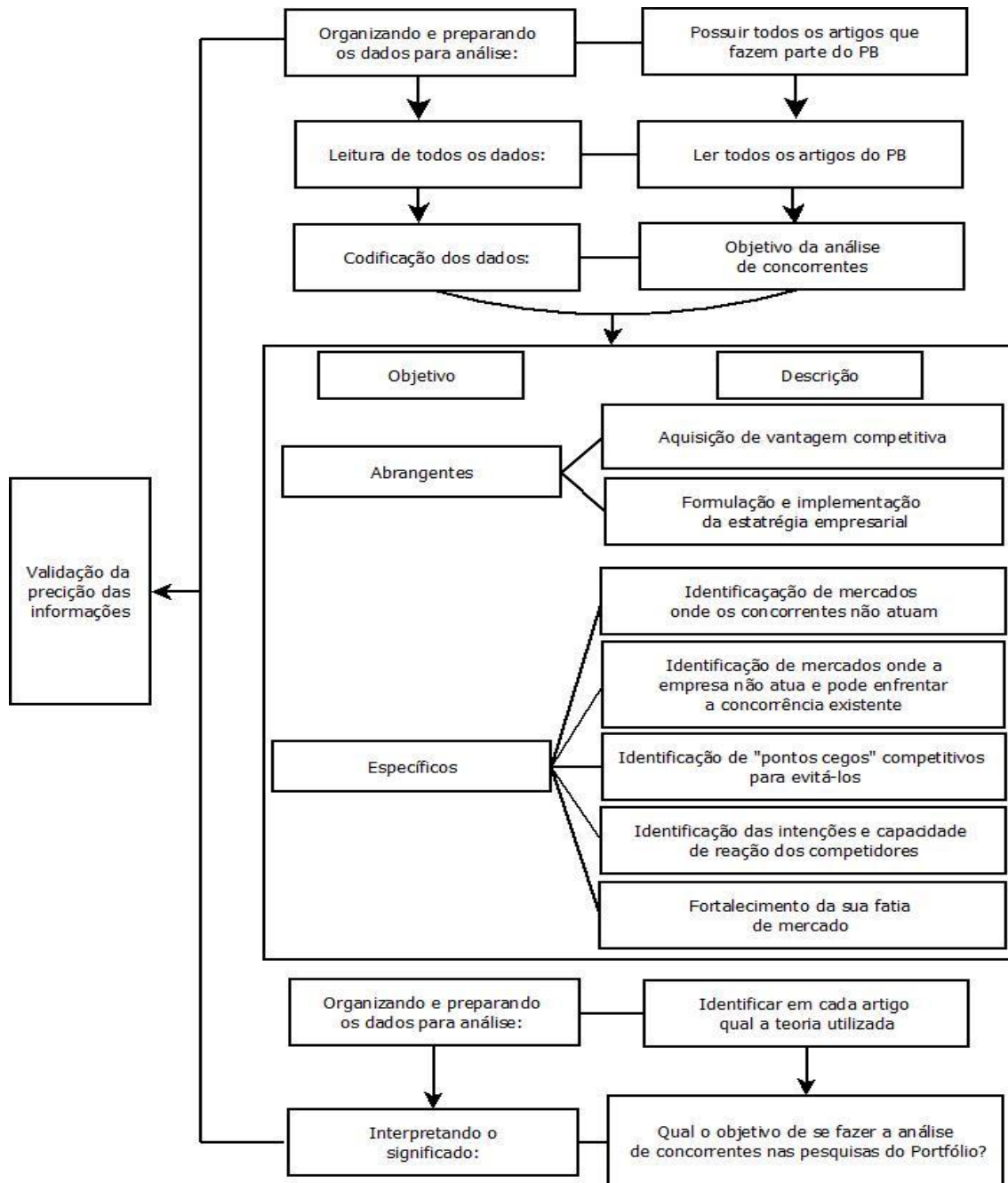
A etapa seguinte foi a leitura das pesquisas na íntegra. Para a leitura na íntegra dos artigos, primeiramente verificou-se a disponibilidade dos mesmos, sendo obtidos 20 artigos científicos completos, após foi realizada a leitura dos artigos integralmente, excluindo 8 artigos pelo não alinhamento.

Este processo levou à obtenção de um banco de dados primário. Após esta etapa, foi realizado o teste de representatividade, tendo sido analisadas todas as referências bibliográficas das pesquisas selecionadas, com vistas à inclusão de outros artigos ao portfólio, porém, nenhum novo trabalho foi acrescentado. O banco de dados final é composto por 12 artigos científicos.

### **3.3 Procedimento de análise dos dados**

A figura 3 apresenta a forma de análise dos dados para o tema Análise de Concorrentes.





**Figura 3:** Protocolo de análise referente aos objetivos da análise de concorrentes  
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2015).

Para a verificação do objetivo da análise de concorrentes nas pesquisas seguiu-se as etapas constantes na figura 3, onde a partir da posse dos artigos efetuou-se a leitura integral dos mesmos. As pesquisas que tinham como objetivo a análise de concorrentes para aquisição de vantagem competitiva e formulação e implementação da estratégia empresarial foram classificadas como tendo um objetivo abrangente. As pesquisas onde a análise de concorrentes tinha como objetivo a identificação de mercados onde os concorrentes não atuam, identificação de mercados onde a empresa não atua e pode enfrentar a concorrência existente, identificação de “pontos cegos” competitivos, identificação das intenções e

capacidade de reação dos competidores e fortalecimento da sua fatia de mercado foram classificadas como tendo objetivo específico, como pode ser visto na figura 3.

#### 4 Resultados da bibliometria

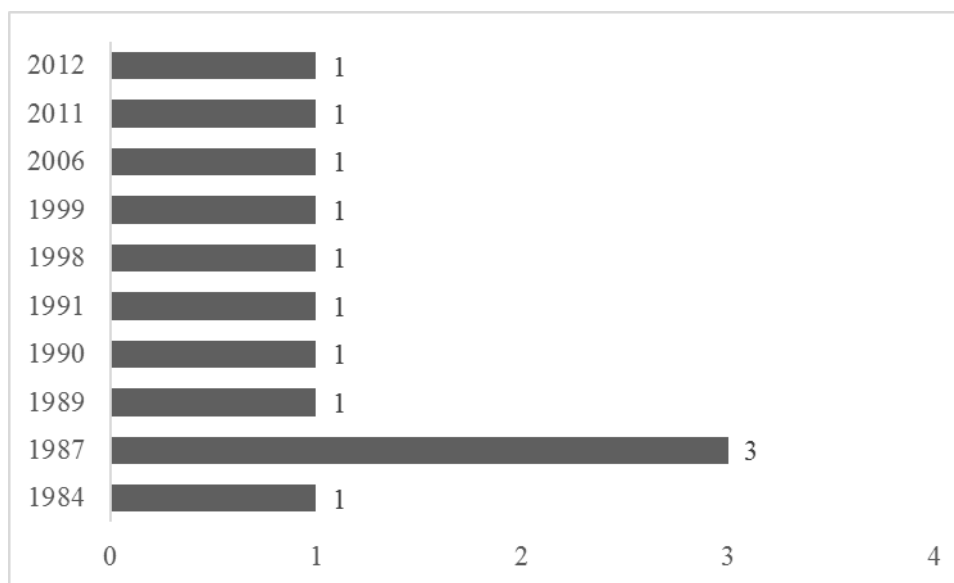
Neste tópico é apresentada a análise das características dos artigos selecionados e suas referências bibliográficas. Os resultados referentes às análises possuem ligação direta com as escolhas realizadas pelos autores.

##### 4.1 Idioma da publicação

A pesquisa foi realizada em bases de dados brasileiras e internacionais, utilizando palavras-chave em português e em inglês. A partir da pesquisa não foi identificado nenhum estudo no idioma português, sendo assim, 100% das pesquisas relacionadas ao fragmento da literatura pesquisada apresentam-se em inglês.

##### 4.2 Ano de publicação dos artigos

O presente estudo foi realizado sem utilização de delimitação temporal, portanto a análise dos anos apresentada diz respeito a todas as publicações localizadas até maio de 2015. A figura 4 apresenta a quantidade de artigos publicados por ano.



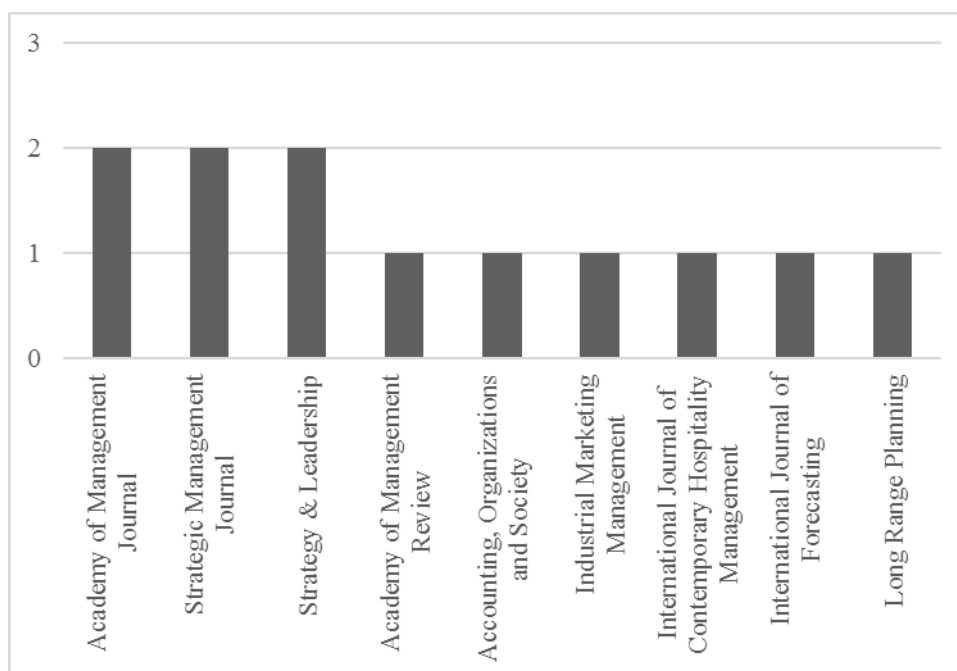
**Figura 4:** Publicações sobre análise de concorrentes por ano  
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2015).

A primeira pesquisa sobre o assunto pesquisado foi o artigo “*Competitor analysis: some practical approaches*” de John J. Brock e ocorreu no ano de 1984, o que indica que seja uma pesquisa seminal para a área.

Observa-se que 1987 foi o ano de maior destaque em publicações no tema, com 3 publicações dentre as pesquisas selecionadas (25%). Com exceção do ano de 1987, nos demais períodos as publicações ocorreram de forma equitativa entre os 18 anos em que foram identificadas pesquisas – de 1984 a 2012. Além disso, observa-se que 75% das pesquisas foram realizadas antes dos anos 2000.

##### 4.3 Periódicos mais relevantes

A figura 5 mostra as publicações por periódico. Observa-se que 3 periódicos possuem representatividade nas publicações selecionadas. Os periódicos *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal* e *Strategy & Leadership* foram os que apresentaram maior representatividade nas publicações, cada um com duas publicações. Esses três periódicos juntos representam 50% do total de publicações. Os periódicos *Academy of Management Journal* e *Strategic Management Journal* publicam pesquisas mais voltadas à gestão, sendo o segundo periódico mais voltado à gestão estratégica, já o periódico *Strategy & Leadership* publica pesquisas ligadas a estratégia e liderança. Observa-se, portanto, que os periódicos em que a maior parte das publicações estão localizadas são periódicos não ligados a contabilidade, mas ao foco principal dos estudos, que é gestão estratégica.



**Figura 5:** Periódicos relevantes das pesquisas selecionadas  
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2015).

Quanto às referências das pesquisas selecionadas, a identificação de periódicos mais relevantes por meio da análise das referências bibliográficas foi realizada seguindo as seguintes etapas: obtenção de acesso às referências bibliográficas de todos os artigos selecionados e seleção das referências com título alinhado ao tema da pesquisa.

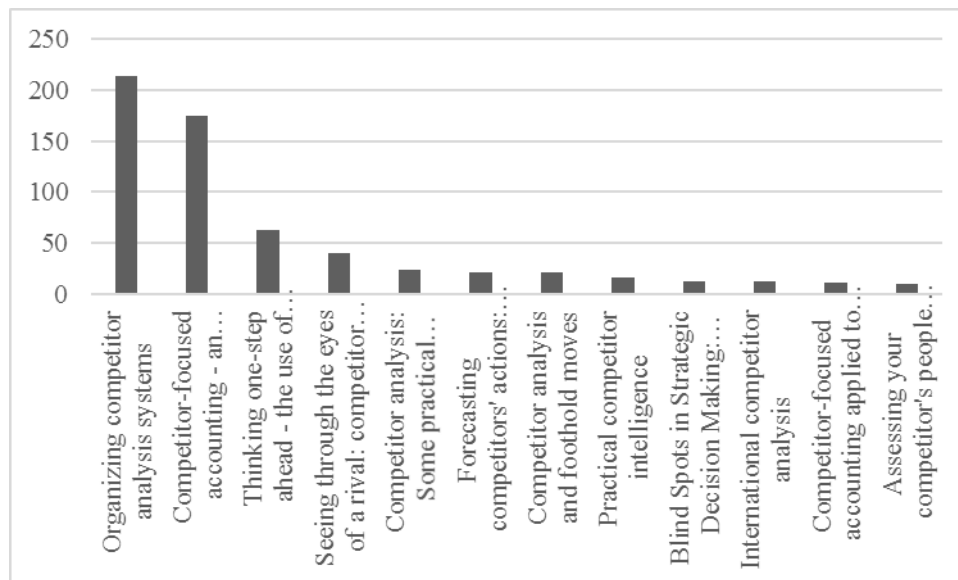
Na análise das referências bibliográficas, há apenas um periódico em destaque, o *Strategic Management Journal*, com 4 publicações, representando 40% do total das publicações de referências. Este periódico já havia tido destaque quanto às publicações das pesquisas selecionadas e publica pesquisas voltadas a gestão estratégica.

Quando feita a análise cruzada entre a quantidade de publicações das pesquisas selecionadas e das referências, o mesmo periódico (*Strategic Management Journal*) é o que apresenta maior representatividade, com duas publicações nas pesquisas e 4 publicações nas referências.

#### 4.4 Artigos relevantes

A análise quanto às citações foi feita por meio da ferramenta *Zotero*®, que busca quantas vezes uma pesquisa foi citada a partir do *Google Scholar*®.

Na figura 6 pode-se visualizar que o artigo com maior número de citações continha 214 citações, seguido de outro artigo com representatividade, com 175 citações. Estes artigos foram publicados em 1991 e 1999, respectivamente, não sendo os primeiros artigos publicados, portanto, isto pode indicar que estas pesquisas possuem elevada importância, dado o alto número de citações em relação às demais pesquisas.



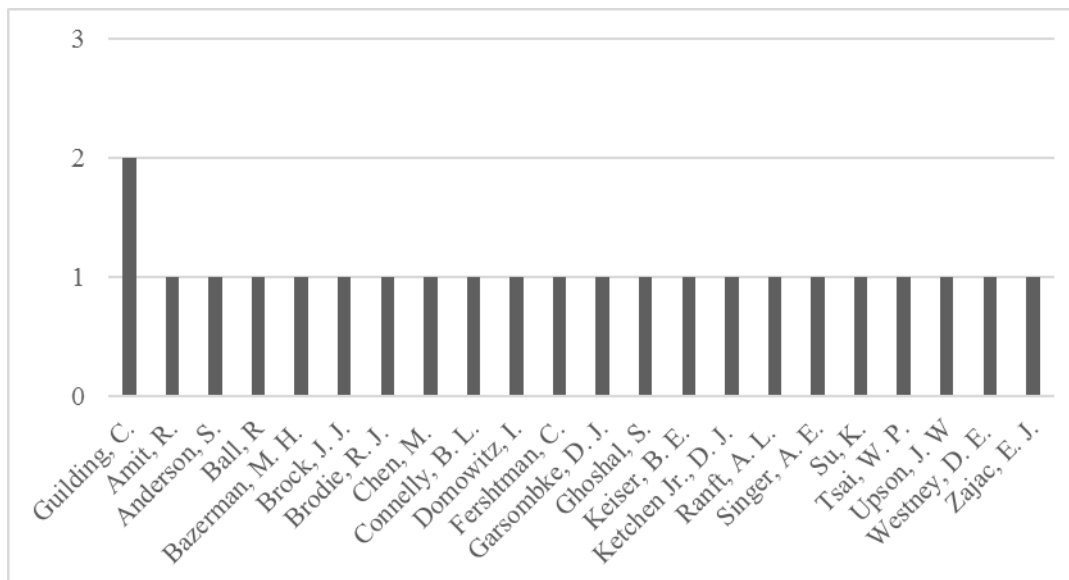
**Figura 6:** Artigos com representatividade  
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2015).

O artigo mais citado, *Organizing competitor analysis systems* de Sumantra Ghoshal e D. Eleanor Westney (1991), aborda análise de concorrentes de forma específica, analisando as avaliações do sistema de análise de concorrentes pelos seus membros e principais usuários em três multinacionais (*General Motors, Eastman Kodak e British Petroleum*). O segundo artigo mais citado, *Competitor-focused accounting - an exploratory note* de Chris Guilding (1999) traz uma abordagem contábil, analisando a frequência e a disponibilidade percebida das práticas de Contabilidade Focada em Concorrentes a partir da literatura. Esses dois artigos somados representam aproximadamente 62% do total de citações de todos os artigos selecionados.

#### 4.5 Autores relevantes nas pesquisas e nas referências bibliográficas

Os 12 artigos do portfólio possuem 22 autores, no entanto, o número de autores por artigo variou de 1 a 4 autores. O quadro 1 apresenta todos os autores das pesquisas selecionadas. Nas pesquisas, o autor mais relevante é Chris Guilding, professor da *Griffith University*, membro do *Chartered Institute of Management Accountants* e pesquisador em contabilidade gerencial, com 2 publicações.

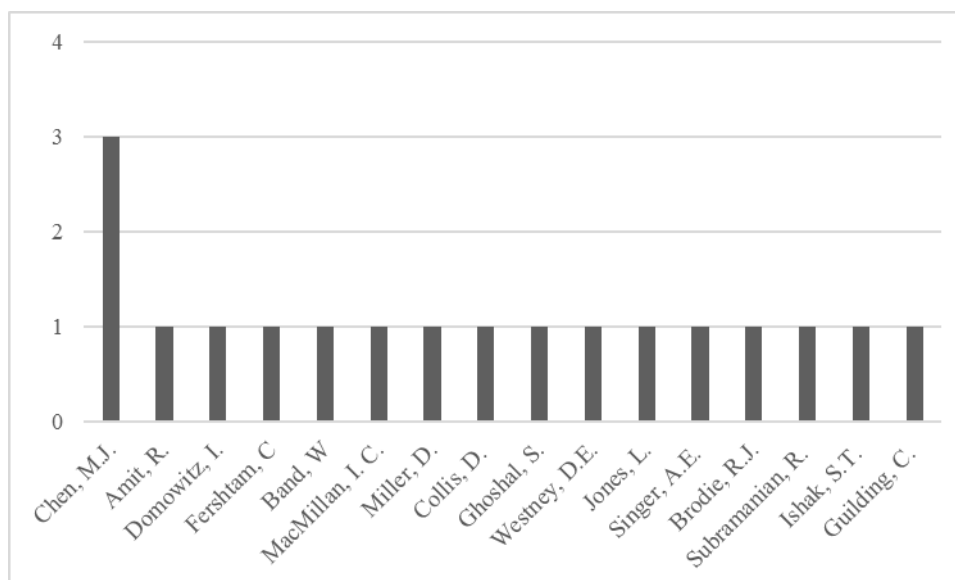
A figura 7 apresenta a quantidade de publicações de cada autor.



**Figura 7:** Publicações por autor  
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2015).

Os 2 artigos publicados pelo autor em destaque estão relacionados a contabilidade focada em concorrentes, pertencendo ao tema desta pesquisa, mas com um enfoque voltado à contabilidade, sendo uma forma mais ampliada do tema objeto desta pesquisa.

Considerando as referências das pesquisas selecionadas, um autor de destaque é Ming-Jer Chen, com 3 publicações. Ming-Jer Chen é professor na *University of Virginia* e pesquisador em contabilidade gerencial. A figura 8 demonstra a quantidade de publicações por autor nas referências bibliográficas dos 12 artigos selecionados na pesquisa.



**Figura 8:** Publicações por autor nas referências  
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2015).

Quando feito o cruzamento das publicações dos autores das pesquisas selecionadas e as suas referências, não se observa nenhum autor de destaque, pois nenhum autor possui um número maior de publicações nas pesquisas ou nas suas referências.

#### 4.6 Objetivos da análise da concorrência

A partir do quadro 2, observa-se que a maior parte dos estudos foi conduzida tendo por finalidade a análise de concorrentes de forma específica, tratando de identificar e analisar objetivos mais detalhados em relação às práticas dos concorrentes.

Com isso têm-se que os estudos relacionados ao tema, apesar de tratarem da análise de concorrentes com objetivos gerais ou abrangentes, também têm demonstrado preocupação com questões específicas relacionadas a problemas encontrados na aplicação desta prática e formas de realiza-la de forma mais efetiva.

**Quadro 1:** Objetivos da análise de concorrentes

<b>Artigo</b>	<b>Abrangentes</b>	<b>Específicos</b>
<i>Assessing your competitor's people and organization</i>	X	
<i>Blind Spots in Strategic Decision Making: The Case of Competitor Analysis</i>		X
<i>Competitor analysis and foothold moves</i>		X
<i>Competitor analysis: Some practical approaches</i>		X
<i>Competitor-focused accounting applied to a hotel context</i>	X	
<i>Forecasting competitors' actions: An evaluation of alternative ways of analyzing business competition</i>		X
<i>International competitor analysis</i>		X
<i>Organizing competitor analysis systems</i>		X
<i>Practical competitor intelligence</i>	X	
<i>Seeing through the eyes of a rival: competitor acumen based on rival-centric perceptions</i>	X	
<i>Thinking one-step ahead - the use of conjectures in competitor analysis</i>		X
<i>Competitor-focused accounting: an exploratory note</i>	X	

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2015).

Se comparadas as quantidades de estudos com foco específico e com foco geral, observa-se a necessidade de que sejam realizados mais estudos que tenham por objetivo estudar a análise de concorrência tratando suas especificidades, de forma a solucionar problemas gerados por elas ou melhorar a forma como é feita, buscando o desenvolvimento e aprofundamento do tema pesquisado.

#### 5 Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo a análise das características de pesquisas científicas relacionadas a Análise de Concorrentes, tendo como finalidade a geração de conhecimento e identificação de lacunas para o apontamento de possibilidade de pesquisas futuras. O atingimento do objetivo se deu a partir da análise das 12 pesquisas selecionadas.

A bibliometria permitiu observar que o periódico *Strategic Management Journal* foi o mais relevante na análise cruzada entre as pesquisas selecionadas e as referências bibliográficas destas. Este periódico está ligado a pesquisas com foco em gestão estratégica, de forma geral. Nas pesquisas selecionadas, o autor em destaque foi Chris Guilding, professor e pesquisador em contabilidade gerencial.

Os resultados demonstram que a área tem sido pesquisada por autores atuantes em contabilidade gerencial (Chris Guilding e Ming-Jer Chen), área que atua na análise de concorrentes. Sendo assim, os pesquisadores na área possuem carreira ligada ao tema em que estão pesquisando.

A análise dos objetivos da análise de concorrentes demonstrou que se têm realizado pesquisas que visam os objetivos gerais e também os objetivos específicos relacionados a análise de concorrentes, no entanto, a lacuna de pesquisa está na necessidade da realização de mais pesquisas que tratem de forma específica os objetivos da análise de concorrentes, tratando de questões como a identificação de mercados onde os concorrentes não atuam, mercados novos onde é possível enfrentar a concorrência, identificação da capacidade de reação dos competidores, entre outros, com vistas a melhorar a utilização desta ferramenta.

Além disso, observou-se ausência de estudos em língua portuguesa nas bases pesquisadas e, portanto, que levem em consideração as empresas brasileiras e os aspectos da concorrência do país. Observou-se também que há uma carência de pesquisas recentes relacionadas ao tema, dado que o assunto perdeu força quanto às publicações nos anos recentes.

Dessa forma, foram apresentadas contribuições relacionadas ao tema análise de concorrentes, a partir da análise de alguns aspectos pertinentes às publicações na área, como os autores mais representativos em termos de publicações (Chris Guilding e Ming-Jer Chen) e os periódicos que apresentam maior quantidade de publicação dentre as pesquisas analisadas (*Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal* e *Strategy & Leadership*), demonstrando assim, oportunidades para os pesquisadores conhecerem os investigadores e periódicos das publicações, períodos temporais em que as pesquisas foram desenvolvidas e os objetivos das publicações ao fazerem a análise de concorrentes, demonstrando assim, o enfoque dado para as pesquisas nesta área.

O estudo apresenta várias limitações, como: restrição quanto a utilização de bases de dados da Capes e utilização apenas de artigos disponíveis de forma gratuita; consideração apenas dos objetivos da análise de concorrentes definidos pelos autores, e; julgamento e interpretação dos autores na análise das pesquisas selecionadas, principalmente em relação aos objetivos da análise de concorrentes.

O tema pesquisado é uma das práticas da contabilidade gerencial, importante para as funções de planejamento e controle, nas empresas, já que a análise de concorrentes pode fornecer informações para orientação estratégica e para a definição de metas para indicadores do sistema de gestão da empresa.

Para que sejam obtidos avanços na área, são sugeridas pesquisas no sentido de que se ampliem estudos que tenham enfoque em objetivos específicos na análise de concorrentes e estudos que tenham foco em objetivos específicos e gerais no cenário brasileiro. Também é importante que sejam desenvolvidos estudos mostrando práticas de empresas na análise de concorrentes, e a forma como as informações são empregadas na gestão estratégica, para a definição de metas ou noutras aplicações.

## Referências

AMIT, R.; DOMOWITZ, I.; FERSHTMAN, C. Thinking one step ahead: The use of conjectures in competitor analysis. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 5, p. 431-442, 1988.

ANDERSON, S.; GUILDING, C. Competitor-focused accounting applied to a hotel context. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 3, p. 206-218, 2006.

BALDUÍNO, J. H. **Estudo de Caso de Informações sobre Competidores em uma Empresa Industrial**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

BALL, R. Assessing your competitor's people and organization. **Long Range Planning**, v. 20, n. 2, p. 32-41, 1987.

BROCK, J. J. Competitor analysis: some practical approaches. **Industrial Marketing Management**, v. 13, n. 4, p. 225-231, 1984.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Strategic cost management: expanding scope and boundaries. **Journal of Cost Management**, v. 17, n. 1, p. 23-30, 2003.

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications, 2013.

DUTRA, A.; RIPOLL-FELIU, V. M.; FILLLOL, A. G.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 2, p. 243-269, 2015.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; LACERDA, R. T. O.; TASCA, J. E. **ProKnow-C, Knowledge Development Process-Constructivist**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil, 2010.

GARSOMBKE, D. J. International competitor analysis. **Planning Review**, v. 17, n. 3, p. 42-47, 1989.

GHOSHAL, S.; WESTNEY, D. E. Organizing competitor analysis systems. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 17-31, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

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

HERRING, J. P. The role of intelligence in formulating strategy. **Journal of Business Strategy**, v. 13, n. 5, p. 54-60, 1992.

KEISER, B. E. Practical competitor intelligence. **Planning Review**, v. 15, n. 5, p. 14-45, 1987.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. The Free Press, 1980.

ROCHA, W. **Contribuição ao Estudo de um Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Estratégica**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.



ROY, B. Decision science or decision-aid science?. **European Journal of Operational Research**, v. 66, n. 2, p. 184-203, 1993.

SINGER, A. E.; BRODIE, R. J. Forecasting competitors' actions: An evaluation of alternative ways of analyzing business competition. **International Journal of Forecasting**, v. 6, n. 1, p. 75-88, 1990.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ALVES, M. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.

TSAI, W.; SU, K. H.; CHEN, M. J. Seeing through the eyes of a rival: Competitor acumen based on rival-centric perceptions. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 761-778, 2011.

UPSON, J. W.; KETCHEN, D. J.; CONNELLY, B. L.; RANFT, A. L. Competitor analysis and foothold moves. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 1, p. 93-110, 2012.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. Sage publications, 2009.

ZAJAC, E. J.; BAZERMAN, M. H. Blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis) perceptions for strategic decisions. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 37-56, 1991.