

# **Custos dos concorrentes: uma análise de empresas do setor têxtil**

**Cristina Inês Engel** (UFRGS) - cristina.engel@outlook.com

**Giovana Bolzan** (UFRGS) - gicabolzan@hotmail.com

**Marcela Lorini** (UFRGS) - marcelalo1@yahoo.com.br

**Ângela Rozane Leal de Souza** (UFRGS) - angela.rsl@gmail.com

## **Resumo:**

*Em um cenário econômico de constantes competições, a análise dos custos dos concorrentes pode ser entendida como um eficaz instrumento de vantagem competitiva e ferramenta capaz de auxiliar na gestão estratégica de custos. Este estudo tem como objetivo identificar os determinantes de custos em empresas do setor têxtil no Brasil, utilizando como fonte de dados exclusivamente às informações públicas relativas a 2015. É fato que as variações macroeconômicas impactam diretamente nas operações do setor varejista e de confecções, uma vez que há uma inter-relação entre os fatores relacionados aos gastos do consumidor, aos que afetam a sua renda e às variáveis ligadas aos custos. O presente estudo classifica-se como qualitativo, descritivo e documental. Os direcionadores de custos comuns identificados nas empresas selecionadas são: escala, tecnologia, escopo, diversidade de produtos, estrutura de capitais e fatores institucionais. Estes determinantes foram elaborados a partir dos elementos encontrados da literatura que, quando analisados em conjunto, são capazes de explicar o comportamento dos custos por meio das escolhas estruturais ou das habilidades na execução.*

**Palavras-chave:** Custos. Gestão estratégica de custos. Concorrentes. Segmento têxtil.

**Área temática:** Abordagens contemporâneas de custos

## **Custos dos concorrentes: uma análise de empresas do setor têxtil**

### **Resumo**

Em um cenário econômico de constantes competições, a análise dos custos dos concorrentes pode ser entendida como um eficaz instrumento de vantagem competitiva e ferramenta capaz de auxiliar na gestão estratégica de custos. Este estudo tem como objetivo identificar os determinantes de custos em empresas do setor têxtil no Brasil, utilizando como fonte de dados exclusivamente às informações públicas relativas a 2015. É fato que as variações macroeconômicas impactam diretamente nas operações do setor varejista e de confecções, uma vez que há uma inter-relação entre os fatores relacionados aos gastos do consumidor, aos que afetam a sua renda e às variáveis ligadas aos custos. O presente estudo classifica-se como qualitativo, descritivo e documental. Os direcionadores de custos comuns identificados nas empresas selecionadas são: escala, tecnologia, escopo, diversidade de produtos, estrutura de capitais e fatores institucionais. Estes determinantes foram elaborados a partir dos elementos encontrados da literatura que, quando analisados em conjunto, são capazes de explicar o comportamento dos custos por meio das escolhas estruturais ou das habilidades na execução.

**Palavras-chave:** Custos. Gestão estratégica de custos. Concorrentes. Segmento têxtil.

**Área temática:** Abordagens contemporâneas de custos.

### **1 Introdução**

Em um mercado onde as organizações constantemente necessitam avaliar seus indicadores, a competitividade vem se mostrando um dos principais fatores capazes de direcionar ao desenvolvimento e aplicação de uma gestão estratégica dentro das empresas. A gestão estratégica de custos (GEC) insere-se como pilar do gerenciamento de resultados em uma organização, visto que os custos possuem representação significativa do resultado operacional das organizações.

A análise dos custos dos concorrentes foi inicialmente identificada como instrumento da gestão estratégica de custos por Porter (1986) e, desde então, vem sendo objeto de pesquisas por diversos autores e áreas correlatas à Ciência Contábil. De acordo com Porter (1986, p. 61), “[...] a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes”. Ainda segundo o autor (1989, p.89), as empresas atingem vantagem competitiva no momento em que “[...] o custo cumulativo da execução de todas suas atividades for mais baixo do que os custos dos seus concorrentes.”.

Neste contexto, a problemática de pesquisa que norteia esse estudo é: quais elementos caracterizam os determinantes de custos que podem ser identificados exclusivamente por meio da análise de informações públicas relativas a duas companhias de capital aberto do setor têxtil no Brasil? Buscando responder ao questionamento, o objetivo deste estudo é identificar os determinantes de custos das empresas selecionadas do setor têxtil brasileiro, utilizando como fonte de dados exclusivamente as informações públicas.

A presente pesquisa leva em conta a importância do tema, seu impacto no resultado das organizações, mas também a dificuldade em obter informações, tendo em vista seu caráter estratégico para as organizações. Corroborando a esta evidência, Milani Filho, Rocha e Corrar (2007), afirmam que dados relacionados aos custos de concorrentes raramente são obtidos integralmente devido à dificuldade de acesso a estas informações.

A opção pela análise do setor têxtil se deu em função das semelhanças de comportamento entre as empresas e da essencialidade dos produtos finais deste setor, pois trata-se de um mercado com representatividade nos indicadores econômicos do país. O Brasil possui cerca de trinta e três mil empresas formais no ramo têxtil que produziram 1,9 milhão de toneladas no ano de 2015; o faturamento da cadeia têxtil e de confecção está em torno de US\$ 36,2 bilhões. Ademais, o setor é o segundo maior empregador da indústria de transformação, perdendo apenas para os setores de alimentos e bebidas, conforme dados disponibilizados pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2016).

## **2 Referencial Teórico**

Nesta seção tratar-se-á a respeito da gestão estratégica de custos, dos custos dos concorrentes e de estudos relacionados ao tema em questão.

### **2.1 Custos dos Concorrentes**

No ambiente empresarial, como leciona Porter (1989), é importante que as empresas necessitam aproveitem as oportunidades para lograr vantagem competitiva. Em decorrência das críticas à contabilidade de custos e à contabilidade gerencial, bem como do reconhecimento da gestão de custos como relevante, mas não suficiente para assegurar a eficácia das tomadas de decisão, surgiu a prática de Análise dos Custos dos Concorrentes, uma técnica desenvolvida para a melhora da efetividade quanto à gestão estratégica de custos (SOUZA; BARTZ; STAUDT, 2005).

A Análise dos Custos dos Concorrentes é considerada como um assunto parte da Gestão Estratégica de Custos (HEINEN; HOFFJAN, 2005; GUILDING; CRAVENS; TAYLES, 2000). No entendimento de Casella (2008), ela representa um ponto de intersecção entre a Gestão Estratégica de Custos e a Inteligência Competitiva. Rocha, Carneiro e Araújo (2000), ressaltam a utilidade e importância dessa análise como instrumento para a superação dos concorrentes existentes (aqueles que competem com a empresa, ofertando produtos similares aos mesmos clientes e consumidores) e dos potenciais.

Para Simmonds (1981), a Análise dos Custos dos Concorrentes pode ser definida como a previsão e a análise de determinados dados referentes aos custos das empresas em relação a sua concorrência. Trata-se de uma eficaz ferramenta para a verificação da utilização de uma estrutura competitiva de custos em relação aos concorrentes (CASELLA, 2008) e para o desenvolvimento e acompanhamento da estratégia de negócios, sobretudo no que diz respeito à evolução dos custos, preços, volume, quota de mercado, fluxo de caixa e a proporção exigida dos recursos totais de uma empresa e dos seus concorrentes (FRIEDRICH; SOUZA, 2014).

Não obstante, a análise direcionada nos competidores objetiva a construção de uma base de dados sobre os concorrentes capaz de identificar potenciais vantagens competitivas sustentáveis (WARD; HEWSON; SRIKANTHAN, 1992) a ser constantemente atualizada (GUILDING, 1999). Para tal, analisam-se informações referentes aos concorrentes tais como ponto de equilíbrio, margem de segurança, preço mínimo que o competidor pode suportar, dentre outras (HEINEN; HOFFJAN, 2005; GUILDING; CRAVENS; TAYLES, 2000).

Neste sentido, Porter (1989), entende que a análise da concorrência é um passo fundamental para aprimorar a vantagem competitiva, porque permite à empresa o desenvolvimento de estratégias e a possibilidade de previsão do mercado, além de fornecer subsídios para determinação da posição competitiva da organização e previsão da estratégia futura dos concorrentes no tocante aos seus custos (HEINEN; HOFFJAN, 2005). Uma vez ciente do comportamento da demanda e da capacidade produtiva da concorrência, a empresa

pode estimar um nível adequado de investimento e produção, processo esse que pode culminar na construção e no uso de determinantes e direcionadores de custos mais vantajosos (HEINEN; HOFFJAN, 2005).

As cinco principais práticas de análise dos custos dos concorrentes elencadas por Guilding (1999) envolvem: avaliação do custo dos concorrentes, acompanhamento da posição competitiva, avaliação das demonstrações financeiras, custeio estratégico, precificação estratégica, engenharia reversa, *markup* reverso e *benchmarking*.

Hesford (2008) aponta que para a coleta de dados a respeito dos custos dos concorrentes, há relevância na combinação de diversas fontes de informação como fornecedores, clientes, agências governamentais, associações comerciais, sociedades profissionais. Também são consideradas fontes importantes de informação a própria força de trabalho (SUBRAMANIAN; ISHAK, 1998), materiais publicados e informações de bases de dados comerciais. Critérios de confiabilidade e qualidade da informação devem ser levados em consideração (SANTOS, 2010).

Tal análise não é, segundo Rocha, Carneiro e Araújo (2000), uma tarefa fácil, nem mesmo precisa, haja vista a dificuldade de obtenção de informações, razão pela qual os autores ressaltam a necessidade de reconhecimento da direção dos custos dos concorrentes e não exclusivamente dos valores. No mesmo sentido se posicionam Oliveira, Garcia e Gomes (2001), ressaltando que tal ferramenta busca à coleta dados para uma análise da cadeia de valor dos concorrentes, gerando informações úteis para a gestão estratégica da empresa. Ponto negativo da análise são os altos custos que necessitam ser dispendidos para a obtenção das estimativas dos custos dos concorrentes (SANTOS, 2010).

Dessa forma, a identificação dos principais fatores determinantes de custos deve ser feita de forma ética e é capaz de indicar caminhos para melhoria dos sistemas de inteligência competitiva e refino das análises de concorrência (FRIEDRICH; SOUZA, 2014), além de permitir a formulação e a implantação de estratégias de ações (SOUZA; MARENGO; JAROSKI, 2012), o estabelecimento de uma posição competitiva da empresa (HEINEN; HOFFJAN, 2005) e o oferecimento da oportunidade de buscar uma nova maneira de ofertar maior valor ao cliente (BAIOCHI, *et al.*, 2015). Dessa forma, empresas que possuem informações a respeito dos custos dos concorrentes tendem a ter mais sucesso do que aquelas que não dispõem desse tipo de informação (SANTOS, 2010).

### 2.3 Estudos Relacionados

A análise dos custos dos concorrentes, assim como na presente pesquisa, já foi objeto de estudo em outros trabalhos desenvolvidos. O Quadro 1, elenca estudos relacionados, com seus respectivos objetivos e considerações finais.

Quadro 1 – Estudos relacionados ao objeto desta pesquisa, objetivos e conclusões

<b>Autores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
Guilding (1999)	Trazer uma síntese das práticas de custo focado em concorrentes identificadas na literatura.	Os resultados da pesquisa evidenciaram que a prática mais observada foi a de acompanhamento da posição competitiva entre as empresas.
Rocha, Carneiro e Araujo (2000)	Propor um modelo de relatório para análise de posicionamento estratégico das empresas, considerando-se a análise de custos dos seus principais concorrentes.	O modelo de relatório com base nos custos dos competidores permite a empresa manter um ótimo posicionamento estratégico com relação aos custos dos seus concorrentes.

Continua

<b>Autores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
Heinen e Hoffjan (2005)	Identificar a correlação entre desempenho da empresa e utilização da análise do custo de concorrentes.	Os resultados identificaram correlação positiva. A análise de custos de concorrentes pode ser um importante instrumento para manter ou ganhar vantagem competitiva; seu conhecimento permite antecipar comportamentos futuros.
Souza, Bartz e Staudt (2005)	Investigar como ocorre, na prática, a aplicação da técnica da engenharia reversa no processo de análise dos custos de concorrentes.	Os resultados permitiram evidenciar que houve incremento no resultado da empresa pelo aumento da capacidade competitiva da empresa.
Anderson e Guilding (2006)	Explorar o potencial dos custos dos concorrentes um grande hotel.	Os autores apresentaram critérios a serem utilizados para avaliar a análise de custos dos concorrentes.
Casella (2008)	Demonstrar a possibilidade de construir uma análise de custos de concorrentes através das demonstrações contábeis e financeiras.	Os resultados permitiram evidenciar que é possível inferir sobre o custo dos concorrentes através das demonstrações contábeis e financeiras.
Costa (2011)	Investigar as práticas de gestão externas e informações de custos.	Os resultados indicaram que a informação mais utilizada é o preço de venda do concorrente.
Cinquini e Tenucci (2010)	Investigar se a estratégia de negócios baseada nos custos dos concorrentes influencia a estratégia da contabilidade gerencial.	Os resultados evidenciaram que os monitoramentos da posição competitiva bem como a avaliação de desempenho dos concorrentes influenciam as estratégias de contabilidade gerencial.
Souza, Marengo e Jaroski (2012)	Identificar a adoção de práticas de análise externa de custos em nove empresas da Região da Serra Gaúcha.	Os resultados indicaram que as práticas mais indicadas pelas empresas foram: engenharia reversa, <i>markup</i> reverso, sistema de informações e análise da cadeia de valor.
Friedrich e Souza (2014)	Identificar o conhecimento e o uso de técnicas de análise de custos de concorrentes por empresas do segmento metal mecânico do Rio Grande do Sul.	Os achados da pesquisa indicam que as principais fontes de informações sobre os concorrentes utilizadas pelas empresas são os clientes, o pessoal da área comercial e os fornecedores. Os resultados evidenciam também que das oito práticas de análise de custo de concorrente pesquisadas, a de maior conhecimento é a engenharia reversa, porém a de maior utilização é o acompanhamento da posição competitiva.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Conforme pode-se perceber por meio dos estudos elencados no Quadro 1, a análise dos custos dos concorrentes é objeto de pesquisa no plano nacional e no âmbito internacional. O assunto vem sendo abordado e discutido no campo científico e acadêmico principalmente com o objetivo de apresentar as práticas mais utilizadas pelas empresas na identificação dos custos dos competidores e a maneira pela qual tais informações são utilizadas na busca de vantagem competitiva e como instrumento de estratégia gerencial.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa realizada neste estudo é classificada quanto aos seguintes aspectos: pela forma de abordagem do problema, de acordo com seus objetivos e com base nos procedimentos técnicos utilizados.

De acordo com a forma de abordagem do problema, o estudo se classifica como qualitativo, pois visa identificar as características relacionadas aos custos entre empresas do mesmo setor. Segundo Raupp e Beuren (2013), a pesquisa qualitativa projeta análises mais

profundas em relação ao objeto de estudo e propõe enfatizar características não observadas por meio do estudo quantitativo.

Consoante aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva por ter como finalidade descrever características de uma população ou estabelecer relações entre as variáveis estudadas. O presente estudo utilizou-se da observação e interpretação das informações com divulgação exclusivamente públicas das empresas selecionadas. Conforme Andrade (2010), a pesquisa descritiva concentra-se em observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos, de modo que o pesquisador não interfira nos resultados.

Quanto aos procedimentos, classifica-se como documental, uma vez que proporciona uma análise aprofundada em materiais, de modo a atribuir-lhes interpretação e sentido, conforme os objetivos da pesquisa (RAUPP; BEUREN, 2013), além de basear-se em documentos oficiais, os quais ainda não receberam tratamento analítico (GIL, 2010). Sobretudo, foram utilizados os seguintes documentos das empresas objeto de análise na presente pesquisa: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Notas Explicativas, Demonstração dos Fluxos de Caixa Demonstração do Valor Adicionado, Relatório da Administração, sítios institucionais das empresas e informações divulgadas na mídia.

Quanto ao procedimento científico, utilizou-se o método comparativo. Segundo Schneider e Schmitt (1998, p.1) a comparação, pode ser considerada como “[...] inerente a o processo de construção do conhecimento nas ciências sociais”. Através desse método, podem ser identificadas similaridades ou singularidades dos objetos de estudo, explicar determinados fenômenos em termos de sua tipicidade, representatividade ou unicidade, perceber deslocamentos e transformações. O método comparativo ocupa-se da explicação dos fenômenos e permite analisar o dado concreto, deduzindo desse “os elementos constantes, abstratos e gerais” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p.107).

As empresas concorrentes selecionadas para a análise dos seus custos, na presente pesquisa foram: Grupo Guararapes e Cia Hering. O período de análise refere-se aos três últimos exercícios sociais, a fim de obter comparabilidade fidedigna entre as informações analisadas.

## **4 Análise dos Dados**

Nesta seção será apresentada a análise dos dados coletados, bem como serão brevemente descritas, as principais características das empresas selecionadas como objeto da pesquisa. A seleção dos determinantes de custos analisados baseou-se nos elementos que os caracterizam consolidados pelo levantamento de Costa (2011) e nas informações públicas comumente disponibilizadas pelas empresas do setor têxtil.

### **4.1 Escala**

A Cia. Hering possui três polos industriais localizados nos Estados de Santa Catarina, Goiás e Rio Grande do Norte, além de dez unidades produtivas e dois centros de distribuição, contando com o apoio de 7.548 colaboradores. Sua estrutura contempla 840 lojas, das quais 653 Hering, 72 PUC, 93 Hering Kids, 3 Hering for You, 2 DZARM e 17 no exterior; possui, ainda, 18.228 pontos multimarcas e 05 *webstores*. A inauguração da planta de São Luís de Montes Belos (GO) e a avaliação do ativo imobilizado da companhia em R\$ 212.863 mil revelam que a empresa tem investido em suas instalações fabris e em capacidade de produção.

O Grupo Guararapes possui 38.551 colaboradores, dois parques industriais (Natal e Fortaleza), cinco fábricas segregadas fisicamente, três centros de distribuição situados em São Paulo, Natal e Manaus e 285 lojas em todo país. Nos últimos anos, verificam-se investimentos

em capacidade produtiva, por meio da modernização dos parques fabris e dos centros de distribuição, aquisição de maquinário inovador, além de aprimoramentos na gestão operacional, financeira e tecnologia da informação.

Assim, observa-se que, embora as empresas concorrentes estudadas apresentem uma diferença significativa na escala, verifica-se uma preocupação na ampliação da capacidade produtiva e na inovação, tanto nos processos operacionais como na gestão.

## 4.2 Tecnologia

Todas as plantas da Cia Hering contemplam as seguintes etapas do processo produtivo: malharia, beneficiamento, corte, confecção, acabamento e embalagem; todavia, algumas delas podem ser terceirizadas. A empresa busca investir na fabricação, na aquisição de equipamentos e no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores como meio para uma maior eficiência produtiva com a redução do desperdício de recursos e o melhor controle dos custos.

O Grupo Guararapes tem trabalhado na releitura de seus processos, buscando a implantação de um modelo integrado; para tal, tem investindo fortemente em pesquisa, criação e desenvolvimento buscando oportunidades de ganho de *marketshare*. Seu modelo de negócio é baseado nos conceitos de *fastfashion* – princípio e estratégia comercial que procura atender prontamente às demandas instantâneas do mundo da moda com rápida produção e distribuição de coleções, o que trouxe a necessidade da escolha de uma nova estrutura de reposição. O Grupo investe em talentos que possam representar diferenciais competitivos, o que revela a importância que é dada para a gestão de pessoas. Através da implantação das pesquisas de clima organizacional tem realizado alterações capazes de elevar o nível de engajamento dos colaboradores, o que pode ser percebido em face das 2,8 milhões de horas despendidas em treinamentos para colaboradores.

Observa-se que tanto a Hering como a Guararapes tem investido fortemente na gestão de pessoas para acompanhar as novas tecnologias do mercado. Entretanto, verifica-se que a Guararapes tem dado foco aos investimentos em inovação, ao passo que a Hering tem focado novas tecnologias visando a redução de desperdícios.

## 4.3 Escopo

Na Cia Hering, o único segmento operacional definido é o têxtil não havendo divisões em sua estrutura para gerenciamento do mix de produtos, mercados ou canais de venda. Todas as unidades fabris trabalham de forma idêntica e os estudos de oportunidades de mercado embasam as decisões estratégicas da empresa. O modelo de produção adotado é híbrido, caracterizado pela associação de processos de produção própria, terceirizada e *outsourcing*, o que garante o atendimento da demanda do mercado de forma flexível e veloz. Isso permite à empresa escolher entre produzir internamente, terceirizar etapas do processo produtivo ou comprar o produto acabado - *make-or-buy*. Atualmente, 20% das vendas correspondem a itens adquiridos prontos (*outsourcing*) e os 80% restantes são advindos das unidades produtivas da companhia.

O grupo Guararapes gerencia suas operações em três segmentos: varejo (correspondendo ao negócio de revenda de mercadoria), financeiro (decorrente das operações de crédito concedidas ao consumidor por meio de cartão) e “outro” (relativo à operação fabril, transportes e locação). As tomadas de decisão por parte do Conselho de Administração envolvem um trabalho rigoroso e periódico de avaliação de desempenho e alocação de recursos e investimentos sobre o gerenciamento das atividades.

#### 4.4 Diversidade de Produtos

O mix de produtos da Cia Hering compreende a produção e a comercialização de artigos de vestuário e acessórios por parte das diversas marcas que possui em franquias e lojas próprias. Para fins gerenciais a receita bruta é acompanhada conforme a marca e o canal de distribuição, porém o desempenho é controlado e gerenciado de forma centralizada.

No grupo Guararapes, as linhas de produtos contemplam itens de vestuário, acessórios e moda casa provenientes de produção própria ou de terceiros. O grupo possui diversas controladas como a financeira Midway S.A que concede crédito relacionado, principalmente, empréstimo pessoal, saque fácil e emissão de novos cartões embandeirados, a Transportadora Casa Verde que é responsável por parte da logística do Grupo e ao final de 2015 contava com 180 caminhões próprios e 39 carretas e a Midway Shopping Center Ltda., responsável pelo empreendimento Midway *Mall* localizado em Natal (RN), e que, no fim de 2015, possuía 274 lojas.

Com base nos dados obtidos, verifica-se que a estratégia da Guararapes está focalizada na diversificação dos seus produtos, que incluem também moda casa, por exemplo. Diferentemente, da Hering que focaliza em roupa e acessórios.

#### 4.5 Estrutura de Capital

O Quadro 1 apresenta os dados referentes à estrutura de capital da Cia Hering relacionados aos três últimos exercícios sociais.

Quadro 1 – Estrutura de Capital da Cia Hering

	2013	%	2014	%	2015	%
Capital de giro próprio	662.209	51%	698.486	49%	703.566	48%
Ativo	1.298.958	100%	1.432.039	100%	1.472.492	100%
Ativo Circulante	934.994	72%	1.012.153	71%	965.638	66%
Ativo não circulante	363.964	28%	419.886	29%	506.854	34%
Passivo	1.298.958	100%	1.432.039	100%	1.472.492	100%
Passivo Circulante	312.785	24%	313.667	22%	262.072	18%
Passivo não circulante	78.915	6%	42.295	3%	36.456	2%
Patrimônio Líquido	907.258	70%	1.076.077	75%	1.173.964	80%
Receita Bruta	2.019.433	100%	2.011.023	100%	1.900.101	100%
Receita Líquida	1.679.779	83%	1.678.294	83%	1.588.889	84%
Lucro Bruto	758.545	38%	733.761	36%	627.554	33%
Despesas Operacionais	353.542	18%	376.495	19%	411.855	22%
Lucro Operacional	433.762	21%	391.613	19%	255.175	13%
Lucro Líquido	318.172	16%	318.867	16%	281.170	15%

Fonte: Elaboração a partir dos dados da pesquisa (2016).

A Companhia busca salvaguardar a continuidade do retorno aos acionistas, beneficiar os *stakeholders*, além de manter uma estrutura de capital ideal para investir em seu crescimento; para tal, adota como estratégia a não renovação de empréstimos bancários com juros elevados, prioriza operações de longo prazo atreladas a investimentos produtivos mais atrativos, isso lhe permite reduzir a dívida e incrementar sua geração de caixa livre gerindo seu capital de giro. Tal postura fica evidenciada a partir da análise dos dados do balanço patrimonial (Tabela 1), uma vez que, em 2015, o capital de giro representou 48% e o capital de terceiros correspondeu a apenas 20% dos recursos da empresa. Nesse contexto, é importante ressaltar que o capital próprio é composto exclusivamente por ações ordinárias. Nos anos de 2014 e 2015, a companhia captou recursos sem custos de transação (sem

cláusulas restritivas ou *covenants* financeiros, nem garantias vinculadas ao ativo imobilizado). Há, no entanto, uma operação, identificada nas demonstrações contábeis na modalidade de Capital de giro com encargos anuais de 12% a vencer em 2016 no valor de R\$ 1.308 mil.

De modo semelhante, o Quadro 2 apresenta os dados referentes à estrutura de capital do grupo Guararapes relacionados aos três últimos exercícios sociais.

Quadro 2 - Estrutura de capitais Guararapes

	2013	%	2014	%	2015	%
Ganho de capital próprio	1.378.415	29%	1.920.305	32%	1.416.233	20%
Ativo	4.758.289	100%	5.941.264	100%	7.032.835	100%
Ativo Circulante	2.619.343	55%	3.563.606	60%	4.131.787	59%
Ativo não circulante	2.138.946	45%	2.377.658	40%	2.901.048	41%
Passivo	4.758.289	100%	5.941.264	100%	7.032.835	100%
Passivo Circulante	1.240.928	26%	1.643.301	28%	2.715.554	39%
Passivo não circulante	688.238	14%	1.122.190	19%	927.173	13%
Patrimônio Líquido	2.829.123	59%	3.175.773	53%	3.390.108	48%
Receita Bruta	5.642.775	100%	6.579.529	100%	7.582.052	100%
Receita Líquida	4.069.090	72%	4.728.129	72%	5.507.306	73%
Lucro Bruto	2.417.205	43%	2.904.001	44%	3.326.174	44%
Despesas Operacionais	1.845.402	33%	2.271.367	35%	2.852.121	38%
Lucro Operacional	571.803	10%	632.634	10%	474.053	6%
Lucro Líquido	420.584	7%	480.110	7%	350.215	5%

Fonte: Elaboração a partir dos dados da pesquisa (2016).

Ao administrar seu capital, a empresa busca priorizar sua continuidade e proporcionar retorno aos acionistas, bem como benefícios às demais partes interessadas. O Grupo Guararapes busca subsidiar uma estrutura de capital ideal para a redução dos custos. Uma das prioridades da empresa é a redução do nível de endividamento por meio da revisão da política de pagamento de dividendos, devolução de capital aos acionistas, emissão de novas ações ou venda de ativos. No exercício de 2015 o capital de giro da empresa era de 20% e os recursos que compunham o capital era de terceiros, de 39%. A empresa não divulga informações sobre a política de empréstimos e financiamento, todavia os balanços patrimoniais revelam que a empresa possui empréstimos em moeda nacional e estrangeira com seis diferentes instituições financeiras, totalizando R\$1.418.077 mil com vencimento até o exercício ano de 2023.

Embora a Guararapes apresente Patrimônio Líquido e Receitas, bastante superior à Hering como evidenciados nas Tabelas 1 e 2, em valores monetários, o Lucro Líquido de ambas se assemelham nos três anos analisados, fazendo com que a margem de lucro percentual da Guararapes gire em torno de 6% e da Hering em média 15% (2013 a 2015) demonstrando que o gerenciamento de capital da Hering tem sido mais eficiente e eficaz.

#### 4.6 Fatores Institucionais

A Cia Hering usufrui dos seguintes incentivos e fiscais e subvenções para investimento:

- Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense (PRODEC III) - destinado a financiar a expansão das atividades da Companhia e tem como contrapartida a realização de investimentos no Estado. Valido até o ano de 2025;
- Programa de Apoio ao Desenvolvimento Industrial do Rio Grande do Norte (PROADI) - designado a formação do ativo circulante da unidade situada no município de Parnamirim. O contrato firmado tem prazo de fruição até 2021. A

- principal obrigação da Companhia é manter em dia o pagamento de todas as suas obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias;
- c) Programa de Desenvolvimento Industrial de Goiás (PRODUZIR) – proposto com a finalidade de reforçar o capital de giro para implementação da unidade situada no município de Anápolis. As principais compensações compreendem a realização de investimentos em sua unidade industrial e o pagamento de suas obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias;
  - d) Crédito Outorgado (Lei do Vestuário), busca estimular a implantação ou expansão de empreendimentos econômicos no Estado de Goiás, até o exercício de 2020. Para tal, a empresa deve estar adimplente para com suas obrigações tributárias estaduais, realizar investimentos para ampliação de sua atividade, promover treinamento e capacitação de mão de obra prioritariamente local a ser aproveitada nos estabelecimentos fabris e manter 1.400 empregos diretos.

O Grupo Guararapes também é beneficiado com alguns incentivos fiscais:

- a) isenção ou redução de 75% de imposto de renda sobre resultados apurados na comercialização de produtos de sua fabricação nas unidades fabris localizadas em Natal e Fortaleza, concedido pela Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE, e com prazo até o ano-base de 2017;
- b) no âmbito do Fundo de Desenvolvimento Industrial do Ceará - FDI, correspondente a financiamento equivalente a 75% do ICMS devido, concedido até agosto de 2023;
- c) no âmbito do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Industrial do Rio Grande do Norte - PROADI, concedidos até maio de 2019, sob a forma de financiamentos equivalentes a 75% do valor do ICMS.

Para sintetizar os determinantes analisados, o Quadro 2 consolida os elementos encontrados em fonte de dados exclusivamente públicas que caracterizam os determinantes de custos das empresas do setor têxtil.

Quadro 2 – Similaridades e singularidades das empresas do setor têxtil analisadas

Determinantes de Custos	Similaridades	Singularidades
1. Escala	Investimentos em capacidade de produção	Número de colaboradores Estrutura física
2. Tecnologia	Capacidade de inovação Desenvolvimento de colaboradores	-
3. Escopo	Terceirização de processos	Número de segmentos trabalhados
4. Diversidade de produtos	-	Quantidade de linhas de bens e serviços
5. Estrutura de capitais	-	Proporção de recursos próprios e de terceiros Custo do capital de giro da empresa Política de empréstimos e financiamentos
6. Fatores institucionais	Incentivos financeiros recebidos em função de sua atuação	-

Fonte: Elaboração a partir dos dados da pesquisa (2016).

Da análise do setor têxtil pode-se inferir que as empresas apresentam características similares quanto aos investimentos em capacidade de produção e inovação, desenvolvimento de colaboradores, terceirização de processos e incentivos financeiros recebidos. Já os dados disponibilizados sobre número de colaboradores, estrutura física, número de segmentos trabalhados, quantidade de linhas de bens e serviços, composição do capital, custo do capital de giro e política de empréstimos são singulares.

## 5 Discussões

O custo é ocasionado por diversos fatores que se inter-relacionam e isso pode ser verificado ao se proceder ao gerenciamento estratégico de custos. Essas interações são complexas e ocorrem entre diversas variáveis, de forma que é imprescindível para uma boa compreensão do comportamento dos custos estudá-las, levando em conta que o volume de produção capta muito pouco da riqueza desse comportamento. (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Tais direcionadores de custos facilitam a tomada de decisões estratégicas e operacionais.

As informações divulgadas acerca da escala permitem a verificação dos investimentos da empresa em produção, pesquisa, desenvolvimento e *marketing* (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Segundo Costa e Rocha (2014), este determinante de custos reflete o porte da empresa, da planta, das instalações. É baseado nesses informes que se pode dimensionar a estrutura empresarial de forma mais otimizada (MUNIZ, 2010). Os dados sobre quanto investir e qual o crescimento esperado são provenientes da economia de escala, para a qual, de maneira geral, maiores empresas possuem menores custos (BLOCHER *et al.*, 2007).

As companhias estudadas publicam informações sobre o seu tamanho, investimentos em capacidade de produção e participação no mercado que subsidiam a comparação da escala de que dispõem para competir no mercado têxtil. Verificam-se referências a respeito da utilização de máquinas, equipamentos e ferramentas na produção; instalações; grau de especialização da mão de obra para ser apta à contratação; detalhamento dos processos e capacidade de inovação reportam, segundo Shank e Govindarajan (1997), a tecnologia de processos de que as empresas dispõem para uso em cada fase da cadeia de valor. Espelha a forma como as companhias aplicam seus conhecimentos para combinar recursos e transformá-los em produtos (COSTA; ROCHA, 2014). Novos processos tecnológicos empregados em projetos, na produção e na distribuição podem reduzir os custos de forma significativa (BLOCHER *et al.*, 2007) e ser um diferencial perante a concorrência (MUNIZ, 2010).

Tanto a Cia Hering quanto a Guararapes divulgam que têm investido em inovação através da aquisição de novas máquinas e equipamentos altamente tecnológicos para aprimorar o processo de produção, mas apenas a Guararapes indica as etapas da linha de produção que serão contempladas. Também são encontradas informações de ambas as empresas a respeito de treinamento de colaboradores para adequação a estas novas tecnologias implantadas.

Para Costa e Rocha (2014), escopo é a aplicação de um único recurso econômico na geração de vários bens em conjunto ao invés de produzi-los separadamente. O conhecimento do escopo da empresa permite visualizar seu grau de integração vertical (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Considerando essa análise, muitas vezes, são tomadas decisões de terceirização de atividades, principalmente relacionadas ao processo de produção.

Os fatores disponíveis para este determinante são relacionados ao tratamento das informações despendido pela organização. Enquanto a Cia Hering possui um gerenciamento centralizado dos itens produzidos em um único segmento (o têxtil), a Guararapes subdivide o acompanhamento gerencial em três segmentos, varejo, financeira e outros. Tanto uma quanto a outra utilizam a terceirização de algumas etapas do processo como forma de administrar os custos.

Muitos dos dados divulgados estão relacionados com a amplitude da linha de produtos e serviços ofertados aos clientes (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997), possibilitam determinar o nível de complexidade da empresa e estão associados a altos custos de programação, gestão do processo de produção, custos de desenvolvimento do produto, distribuição e atendimento (BLOCHER *et al.*, 2007). A gama de produtos, clientes, mercados,

regiões geográficas, fornecedores, equipamentos são considerados determinantes de custos à proporção que interferem no comportamento, nos limites e modificam a estrutura de custos da instituição (COSTA; ROCHA, 2014). A Cia Hering trabalha unicamente com a produção e comercialização de confecções e a Guararapes divide suas operações entre o ramo têxtil, financeira, transportes e locação de imóveis.

Também é essencial, através da análise de dados do mercado, reconhecer a estrutura de capitais das empresas concorrentes, pois ela propicia a identificação da remuneração do capital investido (MUNIZ, 2010); demonstra como as empresas estão se financiando para dar andamento aos seus projetos, quer dizer a proporção dos recursos próprios e de terceiros (COSTA; ROCHA, 2014), uma vez que o custo de capital próprio costuma ser diferente do de terceiros.

Enquanto a Cia Hering faz um controle rígido da captação de recursos de terceiros e efetua gestão das dívidas e do capital de giro visando o crescimento da empresa a Guararapes demonstra uma maior participação de terceiros na empresa e a gestão de capital voltada à redução de custos. Além disso, observa-se que a margem de lucro percentual desta última é bastante inferior a primeira nos três anos analisados (em torno de 2,5 vezes superior).

As normas, as políticas, as regulamentações, as legislações são fatores institucionais que interferem nas atividades e no desempenho das empresas sem que estas elas possam agir diretamente; geralmente estão ligados a políticas públicas e podem impactar significativamente no custo final da empresa (COSTA; ROCHA, 2014). Alguns fatores como regulamentação governamental, incentivos tributários, sindicalização, tarifas são citados por Porter (1985) como condutores de custos que merecem uma atuação política por parte da empresa.

Verificou-se que ambas as empresas usufruem de benefícios e incentivos fiscais firmados com os Estados onde possuem suas unidades; há, contudo, contrapartidas exigidas pelos governos locais em relação a retornos sociais e cumprimento de obrigações fiscais e legais. Quanto aos retornos sociais, observa-se, na Guararapes, por exemplo, um número de empregados é bastante superior que a Hering (mais de 5 vezes mais que esta última).

Diversos determinantes de custos são apontados pela literatura, todavia não há melhores, há os que mais se adequam a determinada situação. Para Shank e Govindarajan (1997), no entanto, é necessário explicar o comportamento de custos por meio das escolhas estruturais e das habilidades na execução; sendo que, nem todos os direcionadores de custos têm a mesma importância o tempo todo, mas alguns deles precisam estar sempre presentes; e, na análise estratégica, o volume de produção não é a forma mais útil para explicar o posicionamento de custos.

## **6 Considerações Finais**

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os determinantes de custos das empresas do setor têxtil brasileiro, utilizando como fonte de dados exclusivamente as informações divulgadas pelas empresas.

O setor varejista e de confecções é muito suscetível às variações macroeconômicas que impactam diretamente no sucesso das operações do setor, havendo uma grande dependência em relação aos gastos do consumidor e à renda. Outras variáveis importantes dizem respeito ao fato de que o principal custo dessas empresas está relacionado à aquisição da matéria-prima, o algodão, cujo valor é estabelecido no mercado internacional, além da alta informalidade do setor. Apesar disso, as empresas têm demonstrado amplo crescimento nos últimos anos e vêm ganhando espaço num mercado extremamente pulverizado devido a fatores como: diferenciação, segmentação, qualidade, avanços em tecnologia e controle e ganhos de escala.

Os dados divulgados pelo setor são superficiais, uma vez que evitam fornecer aos concorrentes informações confidenciais ou que permitam detectar a estratégia de negócio da empresa. Ademais, são essencialmente de cunho qualitativo, não possibilitam inferências de valoração, mas trazem indícios de potenciais ações dos concorrentes e podem ser utilizadas para fazer estimativas quando aliadas a outras ferramentas.

O levantamento de informações públicas possibilitou evidenciar alguns fatores relacionados a seis determinantes de custos comuns, divulgados pelas empresas do setor, os quais são relatados e correlacionados a proposições científicas disponíveis na literatura. Os direcionadores que puderam ser identificados através da coleta de dados em documentos públicos referentes às duas empresas do setor têxtil foram: escala, tecnologia, escopo, diversidade de produtos, estrutura de capitais e fatores institucionais. Estes determinantes foram compostos por elementos retirados da literatura e que se acredita, quando analisados em conjunto, representá-los e propiciar entendimento para explicar o comportamento de custos, seja por meio das escolhas estruturais ou pelas habilidades na execução.

Como sugestões de pesquisas futuras podem ser citadas a ampliação dos estudos dos determinantes de custos com fins de análise de custos de concorrentes para outras empresas do ramo têxtil, de forma a conhecer com mais profundidade os diversos fatores capazes de afetar o custo neste setor.

As limitações desta pesquisa relacionam-se, principalmente, à escassez de informações divulgadas pelas empresas, tendo em vista serem dados essencialmente estratégicos, e a não existência de uma lista consolidada de elementos que caracterizam cada determinante de custos.

## Referências

ANDERSON, S.; GUILDING, C. Competitor-focused accounting applied to a hotel context. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v.18, n.4, p. 206-218, 2006.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTEL E DE CONFECÇÃO –BAICOH. **Perfil do setor**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

BAIOCHI, S. V. F *et al.* Análise de custos de concorrentes: um estudo com empresas do setor sucroalcooleiro. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 22., 2015, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ABC, 2015.

BLOCHER, E. J. *et al.* **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

CASELLA, B. **Análise dos custos dos concorrentes**: um estudo exploratório no setor de celulose e papel. 2008. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CINQUINI, L.; TENUCCI, A. Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling? **Journal of Accounting & Organizational Change**, Bingley, v. 6, n. 2, p. 228-259, 2010.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Interorganizational costing. **Cost Management**, New York, nov./dec. 2003.

COSTA, S. A. **Análise de custos de concorrentes**: um estudo dos determinantes de custos no setor de eletroeletrônicos. 2011. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

COSTA, S. A.; ROCHA, W. Determinantes de custos de concorrentes: identificação a partir de informações públicas. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 4-24, jan./jun. 2014.

DIEHL, C. A.; GONÇALO, C. R. Gestão estratégica de custos: uma estrutura para análise da estratégia praticada aplicada em empresas de serviços. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9., 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABC, 2005.

FRIEDRICH, L. R.; SOUZA, M. A. Análise da utilização de custo de concorrentes: um estudo em empresas do segmento metal mecânico do RS. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 14., 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

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

HEINEN, K. C.; HOFFJAN, A. The strategic relevance of competitor cost assessment: an empirical study regarding competitor accounting. **Jamar**, [S.l.], v.3, n.1, p.17-37, 2005.

HESFORD, J. W. An empirical investigation of accounting information use in competitive intelligence. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, [S.l.], v.4, n. 3, p.17-49, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MILANI FILHO, M.; ROCHA, W.; CORRAR, L. Informações sobre concorrentes: um estudo exploratório. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2007.

OLIVEIRA, A. S.; GARCIA, E. A. R.; GOMES, J. E. N. Análise dos custos dos concorrentes. Seminário da USP, v.1, São Paulo, 2001.

PORTER, M. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013. p.76-97.

ROCHA, W.; CARNEIRO, C. M. B.; ARAÚJO, O. C. Análise de custos de concorrentes: proposta de um modelo de relatório para análise de posicionamento estratégico. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7., 2000, Recife. **Anais...**Recife: ABC, 2000.

SANTOS, R. P. **Análise dos custos dos concorrentes**: um estudo exploratório entre teoria e prática. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14102010-011429/pt-br.php>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

SCHNEIDER, S.; SCHIMITT, C. J. O uso do método comparativo nas Ciências Sociais. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 9, p. 49-87, 1998.

SIMMONDS, K. Strategic management accounting. **Management Accounting**, London, p.26-29, 1981.

SOUZA, M. A.; BARTZ, D.; STAUDT, T. Análise dos custos dos concorrentes: aplicação da engenharia reversa em uma empresa do setor calçadista. In: EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005.

SOUZA, M. A.; MARENGO, S. T.; JAROSSEKI, S. Adoção de práticas de gestão externa de custos: um estudo multicaso em empresas da região da serra gaúcha. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v.8, n.2, p. 43-63, abr./jun. 2012. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/2381/1944>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

WARD, K., HEWSON, W., SRIKANTHAN, S. Accounting for competition. **Management Accounting**, v. 70, n.2, p.19-20, 1992.