

# **Determinantes de custos: evidenciação em uma empresa de grande porte do setor varejista**

**Regiane Cristina Gomes** (UEM) - reh\_gomes@outlook.com

**Elias Junior Araujo** (UEM) - araujoeliasjr@gmail.com

**Katia Abbas** (UEM) - katia\_abbas@yahoo.com.br

## **Resumo:**

*Como artefato da gestão estratégica, é relevante compreender os determinantes de custos da organização para proporcionar aos tomadores de decisões um melhor planejamento e gerenciamento das estratégias, de modo buscar ou garantir a vantagem competitiva. Nesse contexto, o objetivo do estudo é identificar, por meio de informações públicas, os determinantes de custos em uma empresa de grande porte do setor varejista. Para tanto, é utilizado o modelo proposto por Costa e Rocha (2014), que elenca 16 (dezesesseis) determinantes de custos, denominados estruturais e execucionais. Metodologicamente, para a coleta de dados, foram selecionadas as Demonstrações Contábeis e os Sites Institucionais (SI) referentes ao ano de 2019 e, para o tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo. Dessa forma, o estudo evidenciou que os determinantes mais representativos para a empresa são na categoria estrutural, a citar: escala, experiência, localização e, em especial, a tecnologia mostrou-se como uma das principais e mais importantes estratégias vigentes da organização. Quanto aos determinantes execucionais, a companhia dá maior ênfase à cadeia de valor, ao arranjo físico e à tempestividade. Por meio de uma compreensão mais ampla de uma gama de determinantes, os achados do estudo contribuem para o entendimento dos causadores dos custos para a empresa e no setor varejista.*

**Palavras-chave:** *Gestão estratégica de custos. Costs drivers. Determinantes de custos, setor varejista.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## **Determinantes de Custos: evidenciação em uma empresa de grande porte do setor varejista**

### **Resumo**

Como artefato da gestão estratégica, é relevante compreender os determinantes de custos da organização para proporcionar aos tomadores de decisões um melhor planejamento e gerenciamento das estratégias, de modo buscar ou garantir a vantagem competitiva. Nesse contexto, o objetivo do estudo é identificar, por meio de informações públicas, os determinantes de custos em uma empresa de grande porte do setor varejista. Para tanto, é utilizado o modelo proposto por Costa e Rocha (2014), que elenca 16 (dezesesseis) determinantes de custos, denominados estruturais e execucionais. Metodologicamente, para a coleta de dados, foram selecionadas as Demonstrações Contábeis e os Sites Institucionais (SI) referentes ao ano de 2019 e, para o tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo. Dessa forma, o estudo evidenciou que os determinantes mais representativos para a empresa são na categoria estrutural, a citar: escala, experiência, localização e, em especial, a tecnologia mostrou-se como uma das principais e mais importantes estratégias vigentes da organização. Quanto aos determinantes execucionais, a companhia dá maior ênfase à cadeia de valor, ao arranjo físico e à tempestividade. Por meio de uma compreensão mais ampla de uma gama de determinantes, os achados do estudo contribuem para o entendimento dos causadores dos custos para a empresa e no setor varejista.

Palavras-chave: Gestão estratégica de custos. *Costs drivers*. Determinantes de custos, setor varejista.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

### **1 Introdução**

O acirramento da competição entre organizações empresariais exige dinamismo e rapidez na escolha das alternativas de negócio (AYRES; SOUZA, 2015). Manter a vantagem competitiva nas empresas torna-se um grande desafio para os gestores e, uma das ferramentas que auxiliam na sua obtenção e manutenção é a Gestão Estratégica de Custos (GEC) (SOUZA, SILVA E PILZ, 2010). A GEC emergiu diante das críticas feitas à abordagem da Contabilidade Gerencial tradicional (JOHNSON, 1992; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Um de seus pilares consiste na análise dos determinantes de custos, que determina o comportamento dos custos dentro de uma atividade, refletindo quaisquer elos ou inter-relações que os afetem (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; PORTER, 1989). Por explicitar a ocorrência dos custos não apenas em função do volume de produção, mas pelos investimentos estratégicos realizados e pela aptidão das organizações em efetivarem as estratégias, os determinantes são importantes (ANDERSON; DEKKER, 2009a; 2009b). No passado, quando não havia complexidade no sistema produtivo e os custos diretos eram os insumos predominantes, a variação dos custos pelo volume de produção era pertinente. Porém, as alterações ocorridas a partir de 1980 geraram discussões quanto ao entendimento de que apenas ele pode não explicar a causa da ocorrência dos custos (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Além disso, o comportamento dos custos pode variar entre as empresas, não havendo um grupo comum de determinantes para um segmento específico (COSTA, 2011). Portanto, conhecer e analisar os determinantes de custos que estão associados ao segmento de cada organização torna-se oportuno, dado que influenciam diretamente seus custos e sua competitividade. Nesse sentido, a identificação dos fatores que explicam as variações de custos,

a decisão de como utilizá-los e alinhá-los às estratégias organizacionais é considerada uma ação estratégica que visa a vantagem competitiva (DIEHL; MIOTTO; SOUZA, 2010).

Alguns estudos têm sido realizados sobre determinantes de custos, tanto em nível internacional (FOSTER; GUPTA, 1990; BANKER, POTTER; SCHROEDVER, 1995; COKINS; CAPUSNEANU, 2010), quanto nacional (DIEHL et al., 2010; COSTA, 2011; SOUZA; MEZZOMO, 2012; AYRES; SOUZA, 2015; CHEROBINI, et al., 2017.). Mais especificamente, Diehl et al., (2010) investigaram a utilização da tecnologia. no setor de aeronaves; Vendruscolo e Alves (2009) verificaram se empresas do setor de telecomunicações móveis usufruíam da economia de escala; e Ayres e Souza (2015) analisaram o impacto da tecnologia como fator determinante de custos em uma empresa televisiva. Outros ainda utilizaram a estrutura de custos dos determinantes para comparar informações entre concorrentes (CASELLA, 2008; COSTA; ROCHA, 2014; CARAFFINI; BEHR, 2018; MISSUNAGA; SILVA; ABBAS, 2019).

Apesar da existência das pesquisas supracitadas, ainda são necessárias pesquisas sobre a GEC e seus artefatos, dentre eles os determinantes de custos, visando contribuir para o esclarecimento de conceitos e para a formação de uma base teórica. Portanto, questiona-se: quais determinantes de custos podem ser identificados em informações públicas de uma empresa de grande porte? Para responder o questionamento, o objetivo é identificar, por meio de informações públicas, os determinantes de custos em uma empresa de grande porte do setor varejista. Pretende-se assim uma análise de forma acentuada do conjunto de determinantes (estruturais e executivos), visando obter resultados mais substanciais, diferentemente de outros estudos que focaram em um único determinante.

Dessa forma, esta pesquisa é relevante, pois discute o tema determinantes de custos e examina as informações nos relatórios da empresa objeto de estudo, que contempla um dos principais setores da economia do país. Busca-se explicar e demonstrar a estrutura de custos e a posição estratégica da organização, de forma a auxiliar os gestores e demais usuários da informação quanto à tomada de decisões táticas e estratégicas.

Além desta introdução, o estudo apresenta mais quatro seções. A segunda contempla o referencial teórico, que explana sobre a GEC e especificamente um de seus pilares, os determinantes de custos. Na seção três, constam os procedimentos metodológicos, seguida, da análise e apresentação dos resultados na quarta seção. E, por fim, a quinta seção que retrata as considerações finais do estudo.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 A Gestão Estratégica de Custos**

Nas últimas décadas a Contabilidade de Custos progrediu para a Análise Gerencial e mais recentemente para a GEC, que se caracteriza como um processo mais relevante nas organizações do que a mensuração de custos propriamente, divergindo da análise de custos tradicional por ser mais ampla, com menos foco operacional e maior foco estratégico (CASELLA, 2008; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; SLAVOV; TAKAHASHI, 2010).

Assim, considerando que não basta apenas reduzir os custos, Cooper e Slagmulder (2003) ressaltam que a GEC consiste na aplicação das técnicas de gestão com o intuito de aperfeiçoar os custos levando em conta a posição estratégica da empresa. Deve, portanto, oferecer base para o uso racional dos recursos, adaptando-se às práticas imprevistas e considerando as tensões presentes entre as concepções da gestão de custos potencial e a capacidade real dos gestores, além dos interesses particulares (SLAVOV, 2013).

Frente às ameaças de descontinuidade, causadas pelo ambiente, mercado, e pelos concorrentes, bem como as possíveis oportunidades, há a necessidade de uma gestão estratégica para as empresas, atuando no processo de tomada de decisões e na implementação de ações que

visam conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas sustentáveis organização (ROCHA, 1999).

Por vantagem competitiva entende-se a situação da organização que consegue obter recursos e ofertar produtos e serviços em melhores condições que seus concorrentes, ou seja, criando mais valor em dado intervalo de tempo, em termos de qualidade, custo ou tempo de atendimento (ROCHA, 1999; BRITO; BRITO, 2012). Nesse sentido, a GEC é definida como as principais filosofias, atitudes e artefatos admitidos pelos gestores que buscam um estado favorável frente aos custos, integrado a uma perspectiva competitiva amparada na melhoria e na criação de valor da empresa em seu ambiente (SLAVOV, 2013).

Para Blocher, Stout, Juras e Smith (2018), uma etapa crítica para alcançar uma vantagem competitiva é identificar os principais custos e os fatores determinantes desses custos na organização. Dessa forma, a GEC respalda-se na análise de custos considerando um cenário amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais, e tem como essência três pilares, ou temas advindos da literatura de gestão estratégica, que são: a análise do posicionamento estratégico, a análise da cadeia de valor e a análise dos determinantes de custos, que será discutido neste estudo (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

## 2.2 Determinantes de Custos

O termo determinante de custos consiste na tradução para a língua portuguesa da expressão em inglês *cost driver*, que passou a ser utilizada no final do século XX no contexto das novas práticas de Contabilidade de Custos (CARNEIRO; DUARTE; COSTA, 2015). A expressão possui diversas terminologias quando traduzida, tais como determinantes, direcionadores, condutores, e geradores de custos, fato que pode confundir o leitor levando a necessidade de distinguir o conceito empregado em cada estrutura conceitual, averiguando a aplicação e a correlação dos termos existentes (SANTOS; CATÂNIO; ABBAS, 2020).

Diferentes abordagens e estruturas conceituais para entender a causalidade dos custos são encontradas na literatura de economia, estratégia e contabilidade (BJORNENAK, 2000). Na vertente utilizada neste estudo, *costs drivers* referem-se aos fatores que condicionam quais são e os níveis de utilização de recursos por uma cadeia de valor para se ter produtos (SLAVOV; TAKAHASHI, 2010). A vista disso, o termo determinante de custos é preferível, a direcionador, uma vez que seu conceito abrange fatores que causam, determinam os custos (ROCHA, 1999). Nessa perspectiva, a identificação e a compreensão desses, em um setor ou empresa, são fundamentais para a definição de estratégias voltadas à aquisição de vantagens, podendo indicar caminhos para melhorar os sistemas de inteligência competitiva e refinar as análises de concorrência (COSTA, 2011; CARNEIRO et al., 2015).

Dessa maneira, sua finalidade é explicar a estrutura e o comportamento dos custos dos produtos, e entender este comportamento significa compreender a complexa interação do conjunto de direcionadores para cada determinada situação (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; SLAVOV; TAKAHASHI, 2010). No que se refere a estratégia, a atenção aos principais determinantes e seu gerenciamento contribui diretamente para o sucesso da empresa, principalmente para a empresa que preza pela liderança de custos (BLOCHER et al., 2018).

Mediante esse conhecimento, tal vertente da definição do *Cost Driver*, será considerada no estudo, para tanto exclui-se as ideias voltadas a apropriação, alocação, ou destinação de recursos estabelecidas pelos métodos de custeio.

Vale lembrar que um evento da gestão de custos pode estar relacionado com vários determinantes simultaneamente (SLAVOV, 2013), que são afetados pela decisão e nessa ocorrência múltipla, percebe-se que os gestores precisam eleger alguns como principais, para então aprofundar a análise. No que concerne, a classificação dos determinantes usados para facilitar a tomada de decisões estratégicas, diversos autores consideram duas categorias: (i) estruturais; e (ii) execucionais (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; BJORNENAK, 2000; ALCOUFFE; BERLAND; DREVETON; ESSID, 2010; BLOCHER et al., 2018)

Os determinantes de custos estruturais são planos e decisões estratégicas que têm um efeito de longo prazo nos custos totais da empresa (BLOCHER et al., 2018), assim não estão correlacionados de maneira positiva e linear com seu desempenho (ALCOUFFE et al., 2010). Cada fator estrutural envolve escolhas realizadas pela empresa que direcionam o custo do produto, e neste caso o mais nem sempre significa melhor, visto que apresentam economias ou deseconomias, resultando em diminuição (ou aumento) menor (ou maior) do que a receita (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). São determinantes de custos estruturais, a escala, a experiência, o modelo de gestão, a tecnologia, a diversidade, o escopo, a estrutura de capitais, a localização e os fatores institucionais.

O determinante *escala* representa o porte da empresa, da planta, das instalações e retrata o volume de produção e o volume de atividades possível de ser atingido (COSTA; ROCHA, 2014). As empresas maiores têm custos gerais mais baixos como resultado de economias de escala (BLOCHER et al., 2018). Já a *experiência* se refere ao conhecimento da empresa, ou seja, quantas vezes no passado já foi feito o mesmo produto, serviço ou tarefa, e como está sendo feito agora (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Acredita-se que os custos tendem a cair à medida que a experiência aumenta, pois com uma maior fabricação e venda provavelmente os custos serão mais baixos em relação ao desenvolvimento, produção e distribuição (BLOCHER et al., 2018). As competências, habilidades e atitudes dos colaboradores podem ser trabalhadas de forma a aumentar a experiência, bem como promover maior comprometimento dos funcionários (COSTA; ROCHA, 2014).

O *modelo de gestão* está relacionado aos princípios que conduzem o comportamento dos gestores, afetando os custos da própria entidade e de outras que se relacionem com ela (SOUZA; ROCHA, 2009). É um determinante de custos porque envolve as regras do contexto organizacional, centrado na figura do líder e nos valores da empresa, e contém as práticas relacionadas às pessoas, processos e recursos, elementos que refletirão na estratégia, planejamento e metas, e conseqüentemente nos custos (COSTA, 2011). No que diz respeito a *tecnologia*, a inovação pode reduzir significativamente os custos de projeto, fabricação, distribuição e atendimento ao cliente (BLOCHER et al., 2018). Tudo que uma empresa faz envolve tecnologia de algum tipo, ou seja, está enraizada em toda atividade de valor, desse modo além de afetar os custos ou a diferenciação, a tecnologia afeta a vantagem competitiva mudando ou influenciando os outros direcionadores de custos ou a singularidade (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Para Costa e Rocha (2014) é a forma como as empresas utilizam seu conhecimento para combinar os recursos e transformá-los em produtos (bens e serviços). Sendo um determinante por definir a ocorrência de vários elementos de custos (depreciação, energia, mão de obra etc.) e influenciar a estrutura de custos das organizações.

A *diversidade* se caracteriza como determinante posto que influencia o comportamento, os limites e altera a estrutura de custos. Pode estar ligada a quatro vertentes: (i) produtos, *mix* de bens e serviços ofertados; (ii) clientes, pela variedade de compradores, volumes vendidos, periodicidade de vendas e entregas, diferentes canais de distribuição etc.; (iii) fornecedores, quando a empresa trabalha com várias empresas supridoras de recursos, em termos de diferentes volumes e períodos de compras e entregas etc., (iv) máquinas e equipamentos, considerando que quanto mais, maiores os custos de utilização, supervisão, manutenção, treinamento e contatos com fornecedores distintos, o que tende a aumentar os custos de transação (COSTA, 2011). Por outro lado, o *escopo*, se refere ao grau de integração vertical (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997), consiste na utilização de um mesmo recurso econômico para produzir vários bens e serviços em conjunto ao invés de fazê-lo isoladamente, ou seja há o aproveitamento do mecanismo produtivo para fins comuns, como fabricação de produtos, subprodutos, componentes, entre outros. Este tipo de arranjo aumenta a complexidade do ambiente produtivo e a diversidade (COSTA; ROCHA, 2014).

Já a *estrutura de capitais* tange à forma com que a empresa se financia, seja por recursos próprios ou de terceiros, com o intuito de dar continuidade a seus projetos e atividades. Dado que o custo de capital é divergente e a preferência da empresa afeta a estrutura de custos, é considerado um determinante de custos (SOUZA; ROCHA, 2009; COSTA; ROCHA, 2014). Ademais, um dos principais determinantes e que gera grande impacto nos custos, é a *localização*, pois o próprio posicionamento geográfico define o conjunto de obrigações tributárias incorridas sobre a atividade, e, além disso reflete no valor de custos logísticos, do aluguel, fretes, mão de obra, pessoal especializado, etc. Assim, é uma variável que integra a estratégia da empresa (PORTER, 1989; COSTA, 2011). Quanto aos *fatores institucionais*, determinante que comumente não está sobre o controle da empresa, podem-se considerar as normas, políticas, regulamentações e legislações, que interferem na continuidade e no desempenho da organização, e, por conseguinte, afetam os custos finais (COSTA, 2011). Análises estratégicas usando determinantes de custos estruturais ajudam a empresa a melhorar sua posição competitiva (BLOCHER et al., 2018).

Em outra categoria, os determinantes de custos executivos representam a maneira como uma empresa executa com mais ou menos eficiência suas atividades operacionais, estando correlacionados de maneira positiva e linear com o desempenho (ALCOUFFE et al., 2010). Para cada determinante executivo, mais significa sempre melhor (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Blocher et al., (2018) relata que estes fatores podem ser gerenciados na tomada de decisões operacionais de curto prazo para reduzir custos. São determinantes executivos, o comprometimento da força de trabalho, a gestão da qualidade total (qualidade do produto e dos processos), a utilização da capacidade, o arranjo físico, o projeto do produto, as relações na cadeia de valor e a tempestividade.

O *comprometimento da força de trabalho*, está associado ao compromisso de melhoria contínua (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997), de forma que reduza os custos (BLOCHER et al., 2018). O desenvolvimento de competências associada às questões motivacionais, estão relacionados aos colaboradores, fato que ecoa no desempenho da organização, posto que são os responsáveis por implementar as ações que determinam a presença ou ausência de um elemento de custo (COSTA, 2011; COSTA; ROCHA, 2014). Outro determinante, a *qualidade*, pode ser analisado sob a concepção do produto, quanto às suas características e quanto ao atendimento da satisfação dos clientes, levando-os a preferência de escolha (COSTA, 2011; COSTA; ROCHA, 2014). E ainda acerca da gestão da qualidade total, que considera os processos (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997) e busca formas eficientes de conduta, para evitar problemas. Desse modo influencia e é influenciado pela quantidade e intensidade de atividades relacionadas à prevenção, avaliação e correção de falhas. Quanto mais elevado o índice de qualidade menor os custos, pois a busca pelo nível mínimo de defeitos tende a diminuir o desperdício, retrabalho e inspeção, otimizando a estrutura de custos (COSTA; ROCHA, 2014).

A *utilização da capacidade* é dada pelas escolhas de escala (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997) e correspondem ao volume de produção que impacta nível ocioso permitido e reflete no custo unitário (COSTA; ROCHA, 2014). Níveis de utilização superiores incorrem em baixa ociosidade, o que auxilia a melhoria do uso da estrutura de custos (SOUZA; ROCHA, 2009) ou seja, o determinante está correlacionado ao emprego adequado da capacidade instalada da empresa.

Já o *arranjo físico* é inerente ao *layout* das instalações, design ou projeto do processo (COSTA, 2011), e diz respeito a maneira como os recursos são dispostos, objetivando auxiliar a movimentação das pessoas no local e propiciar um ambiente seguro e saudável. Impacta os custos ligados às atividades de organização, segurança, qualidade e manutenção, bem como a produtividade, portanto é considerado como um determinante (COSTA; ROCHA, 2014).

As expectativas e necessidades dos clientes estão incluídas no *projeto do produto* ou serviço, de forma que todas as expectativas para atender a demanda devam estar contempladas

no desenho ou escopo do mesmo. Se configura como um determinante pois, à medida que se eleva a atenção às expectativas dos clientes em um produto/serviço, os custos tendem a aumentar, assim descomplicar o projeto pode acarretar na atenuação dos custos (COSTA, 2011; COSTA; ROCHA, 2014). Para Shank e Govindarajan (1997) ao considerar a configuração do produto, o projeto e a formulação devem ser eficazes.

Em outra dimensão, a *cadeia de valor* tange ao relacionamento na cadeia de suprimentos, visando o benefício comum, e tendo como elementos de base a interdependência e a confiança mútua. A GEC busca essa inter-relação, e quanto mais ajustado for o processo de gestão, menor será o custo das entidades (SOUZA; ROCHA, 2009; COSTA; ROCHA, 2014). Deve-se, então, considerar a adequada exploração dos vínculos com fornecedores e/ou clientes na cadeia de valor da empresa (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Diante das oportunidades do mercado, pode ser verificado o determinante da *tempestividade*, no qual a empresa, ao tomar decisões no momento propício, pode inquirir em vantagens de custo. Portanto, é um fator de aumento ou diminuição de custos frente a concorrência, e para identificá-las é necessário um ciclo de avaliação que possibilite reconhecer novas oportunidades e situações favoráveis (PORTER, 1989; COSTA, 2011).

Todavia, independente quais sejam os direcionadores, para Shank e Govindarajan (1997) a ideia central é que, para a análise estratégica o volume de produção não é a forma mais adequada de explicar o comportamento dos custos. É mais útil explicar em termos das escolhas estruturais e das habilidades de execução que moldam a posição competitiva da empresa.

### 3 Metodologia

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é caracterizada como qualitativa e descritiva, pois, conforme o objetivo proposto, concentra-se no registro, análise e interpretação das informações públicas divulgadas pela empresa objeto da pesquisa acerca dos determinantes de custos. Em relação aos procedimentos técnicos, o estudo é classificado como documental, tendo em vista o tratamento e interpretação dados à documentação coletada com o objetivo de atribuir-lhe significado (RAUPP; BEUREN, 2006).

Para tanto selecionou-se como base da coleta de dados as demonstrações contábeis como Balanço Patrimonial (BP), Demonstração de Resultado (DR), Relatório da Administração (RA), Notas Explicativas (NE), Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), Demonstração do Valor Adicionado (DVA), Relatório de Informações Trimestrais (ITR), o Formulário de Referência (FR), a Teleconferência de Resultados (TR), e o Site Institucional (SI), além de informações públicas divulgadas pela empresa objeto do estudo no ano de 2019.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo categorial (BARDIN, 2016) que, segundo Flick (2009) é um dos mecanismos tradicionais para análise de material textual, não importando qual sua origem. O modelo para coleta de dados seguiu o roteiro proposto por Costa e Rocha (2014) que é composto por 16 determinantes de custos, no qual consta os elementos que cada determinante engloba e as fontes de dados que apresentaram indícios. Segundo os autores, o estudo dos elementos, em conjunto, possibilita um entendimento mais completo e adequado da influência de um determinante de custo a empresa.

Considerando também que, conforme citado por Costa e Rocha (2014), a lista de determinantes é extensa, devido aos vários fatores que podem exercer influência nos custos, na análise de conteúdo como categorias foram utilizados os determinantes de custos estruturais (escopo, escala, experiência, modelo de gestão, tecnologia, diversidade, estrutura de capitais, localização e fatores institucionais) e executivos (o comprometimento da força de trabalho, a gestão da qualidade total, a utilização da capacidade, o arranjo físico, o projeto do produto, as relações na cadeia de valor e a tempestividade), que foram descritos na seção 2.2 deste estudo e que são os mais citados na literatura.

## 4 Apresentação e Análise dos Dados

### 4.1 Caracterização da Empresa

O Magazine Luiza é hoje uma das maiores redes varejistas com foco em bens duráveis e com grande presença nas classes populares do Brasil. Foi fundada em 1957, em Franca, interior de São Paulo e inicialmente era chamada de A Cristaleira. Em 1974, inaugurou a primeira grande loja de departamentos, em 1983 iniciou a expansão para outros estados e, em 1986, foi inaugurado o primeiro centro de distribuição da empresa, em Ribeirão Preto, com sistemas automatizados e logística ágil e inteligente, sendo um enorme passo para consolidação da rede (SI, 2019). A partir de 2005, a empresa recebeu aporte de capital de uma grande investidora internacional com presença em mais de 20 países. Isso possibilitou uma rápida expansão para os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. No ano de 2015, já com 786 lojas, o Magazine Luiza deu início a um novo ciclo, o Ciclo da Transformação Digital com lançamento de um novo aplicativo *mobile* e implantação do *Mobile Vendas* em 180 lojas, prezando pela inovação em sua rotina de trabalho (SI, 2019).

Conforme relatório apresentado pela empresa no 1º semestre de 2019, as vendas no *e-commerce* cresceram 50%, atingindo R\$ 2,4 bilhões e 41% das vendas totais, *Marketplace* cresceu 244%, representando 18% do *e-commerce* total e as vendas nas lojas físicas evoluíram 16% no total (RA, 2019). Diante da estratégia de transformação digital e o consequente investimento em inovação e tecnologia, a escolha da empresa supracitada justifica-se pelo sucesso na gestão dos custos que, dentre outros fatores, proporcionaram expressivo crescimento frente aos concorrentes. Torna-se relevante, nesse sentido, identificar quais são os determinantes de custos que impactam a estratégia da organização.

### 4.2 Análise dos Determinantes de Custos

#### 4.2.1 Determinantes Estruturais

Sobre o determinante estrutural **escopo**, o Magazine Luiza possui uma gama de produtos, com aproximadamente 44 mil itens e foco principal nas classes C e D. A empresa menciona a busca, através da tecnologia, para alcançar uma participação ainda maior no mercado, que hoje é de 13%. Nesse sentido, a companhia cita que não deseja ser líder apenas em bens duráveis, mas numa infinidade de categorias.

Decisões de terceirização de atividades, especificamente relacionadas ao processo de produção, não foram encontradas. A empresa conta com seu *marketplace* que, conforme divulgado (TR), abrange cerca de 11 mil *sellers* (parceiros que vendem seus produtos). Dessa forma, quanto mais empresas a companhia atrair para a plataforma, mais clientes serão conquistados e consequentemente maior o poder de atração de novos parceiros de negócios. Essa é, segundo a empresa (RA), a beleza do modelo.

No que tange ao porte da empresa, se tratando do determinante **escala**, foram analisadas a receita, o número de lojas físicas e a quantidade de funcionários.

**Quadro 1:** Lucro líquido, número de lojas físicas e de funcionários do Magazine Luiza

	2019			
	1º trim.	2º trim.	3º trim.	4º trim.
<b>Receita</b>	4.328.984,00 R\$	4.308.102,00 R\$	4.864.198,00 R\$	4.990.577,00 R\$
<b>Número de lojas físicas</b>	959	987	1039	1.113
<b>Número de funcionários</b>	-	-	31.977	-

Fonte: DR; TR; FR (2019)

Referente a investimentos no aumento do número de lojas, o Magazine Luiza investiu aproximadamente R\$122 milhões nos primeiros 9 meses de 2019 (TR), sendo: R\$9 milhões no 1º trimestre, R\$18 milhões no 2º trimestre e R\$95 milhões no 3º trimestre (TR). A destacar, a empresa abriu diversas lojas (físicas e virtuais) no período analisado expandindo a área de atuação para os estados do Mato Grosso, Maranhão e Pará.



No período analisado, observou-se também o grande investimento em *marketplace* e *e-commerce*, com a conclusão da aquisição da Netshoes e suas principais marcas (Zattini e Shoestock). Com a aquisição, o Magazine Luiza agregou 6,8 milhões de usuários ativos, causando assim a evolução no *e-commerce*, que registrou 96% de crescimento, sendo 42% referente à Netshoes (TR). Em participação de mercado, conforme mensagem dos diretores, o foco do planejamento para 2019 foi o crescimento, de forma exponencial e não linear. Em consequência, a expansão se deu em todos os canais. Ao final do terceiro trimestre, houve um aumento de 44% na base de clientes ativos em relação a 2018, o *marketplace* teve uma alta de 300% e o número de lojas físicas rompeu a barreira das 1000 unidades em 18 estados do país.

No determinante **experiência**, pouco foi encontrado nos relatórios disponíveis do Magazine Luiza. Não foram evidenciados no período analisado os gastos com treinamentos e capacitação dos funcionários. A taxa de rotatividade máxima dos colaboradores divulgada foi de 15% no final do terceiro trimestre (FR). Porém salientam que a experiência influencia na eficiência e produtividade, e conforme mensagem da diretoria no RA, cada colaborador esteve empenhado em atingir a missão da empresa frente a transformação do tradicional para o digital. Ademais, empresa possui um laboratório de tecnologia e inovação chamado LuizaLabs, criado em 2014, cujo objetivo é criar produtos e serviços com foco no varejo, oferecendo aos clientes de todos os canais mais benefícios e uma melhor experiência de compra, sendo formado por um grupo de engenheiros e desenvolvedores (SI, 2019).

Apontada pela revista referência em tecnologia americana *Fast Company*, o Magazine Luiza foi listado entre as dez mais inovadoras empresas da América Latina e teve o *e-commerce* escolhido pelo *E-Bit* - organização que mede a reputação de empresas por meio de pesquisas com consumidores reais - como um dos melhores do Brasil (SI, 2019). Nesse sentido, acrescentam-se as premiações ao entendimento de Porter (2004) de que, para medir a experiência da empresa é necessário analisar o tempo de atuação no mercado ou em determinado produto. Diante do exposto, além de possuir 62 anos de atuação no mercado, a companhia recebeu diversas premiações e reconhecimentos na última década.

Quanto ao **modelo de gestão**, especificamente a filosofia gerencial dos gestores, a empresa prevê que as lideranças tenham um painel de metas corporativas e individuais, estando os incentivos de curto e longo prazo atrelados às principais metas corporativas (FR). Foram encontradas informações da revisão anual do planejamento estratégico, objetivando alinhar todos os colaboradores aos desafios, aos objetivos e aos valores da empresa.

Atualmente, como já mencionado, o foco principal da organização é tornar a empresa digital, de modo que observou-se a preferência em divulgar informações referentes à investimentos em tecnologia (RA) e em desenvolvimento de plataformas digitais (SI), porém, sem deixar de lado a preocupação com a estrutura física, visto que já se mostrou como um elemento importante (RA), em que ambos causam impactos nos custos.

Já os critérios de avaliação de desempenho baseiam-se em um painel dividido em metas corporativas, metas estratégicas e avaliação comportamental, onde é atribuído a cada colaborador uma nota individual que origina uma distribuição anual, com regras claras e meritocráticas. Com relação à remuneração de curto prazo, a empresa possui um modelo de gestão com metas cruzadas e alinhadas entre as diversas áreas de negócio, oriundas da meta estratégica (FR). Ademais, não foram encontradas informações específicas sobre o grau de autonomia dos gestores. Porém, o FR apresenta informações detalhadas a respeito dos controles internos, tais como: principais práticas e o seu grau de eficiência, indicando eventuais imperfeições, as providências adotadas para corrigi-las e as estruturas organizacionais envolvidas. A eficiência dos controles internos é supervisionada pela administração que aponta o cargo dos responsáveis pelo acompanhamento das deficiências e recomendações sobre os controles além de comentários dos diretores sobre tais itens.

Permeando pelo demais determinantes, encontra-se indícios do valor da **tecnologia** para o Magazine Luiza, dado que foi e ainda é pioneiro em diversos aspectos, juntamente a capacidade de inovação. Com a implantação dos projetos *Mobile Vendas*, *Mobile Montador* e *Mobile Estoquista*, ganhou em produtividade e a equipe de loja em autonomia e aumento do volume de vendas, enquanto o cliente ganhou tempo e uma experiência mais agradável no processo de compra (SI). Esse é, sem dúvida, o aspecto mais citado nos relatórios (TR, FR e RA). Porém, não há detalhamento dos valores, sendo apenas apontado (TR), ao final do período analisado, o montante de R\$84 milhões de investimento em tecnologia. Porém apesar do alto montante, um dos resultados será a redução dos custos para a empresa.

Nesse cenário, a companhia desde 2015 ingressou neste ciclo digital promovendo uma ampla revolução nas lojas físicas, reduzindo de 45 para até 5 minutos o tempo de realização de uma venda. A digitalização agiliza também as operações via *site*, não deixando de lado a questão da logística de entregas de produtos que, nesse caso, é uma entrega multicanal. Multicanalidade esta, considerada como um dos pilares estratégicos, advindos de investimentos de integração (SI). Assim, com o objetivo de tornar cada vez melhor a experiência de compra, os relatórios justificam aquisições, como: (i) *Softbox*, desenvolvedora de serviços para empresas que desejam vender digitalmente ao consumidor final; (ii) *Logbee*, *startup* de tecnologia logística; e (iii) a incorporação da Integra, focada na integração de comércio eletrônico e *marketplaces*. Pela referida integração, a gama de produtos e a rede de parcerias, o *site* recebe constantemente premiações pela inovação e satisfação dos consumidores.

Nesse contexto, a **diversidade** é observada, pela vasta oferta de produtos, desde eletrodomésticos, artigos esportivos e moda, instrumentos musicais até consórcios e seguros residenciais. A estratégia da companhia é prover o acesso para muitos consumidores, e para chegar neste propósito, desde a concepção, os projetos são definidos tendo em vista o público alvo (SI). A vista disso a empresa divulga em seus relatórios informações quanto a participação de mercado e a velocidade de crescimento. Já o nível de lucratividade da empresa é divulgado de maneira geral, não em nível de segmentos. Informações sobre investimentos em força de vendas não foram evidenciadas claramente nos relatórios, apenas veiculados dados referentes a vendas totais e vendas por segmento, lojas físicas e *e-commerce* (TR). Para mais menciona a quantidade referente aos contratos de empresas especializadas, baseados em níveis de serviço de limpeza e segurança, de maneira total e separadamente por estados.

No determinante **estrutura de capitais**, observou-se que houve pouca oscilação quanto a proporção do patrimônio líquido da empresa sobre o ativo no período. De 24,97%, no primeiro trimestre de 2019, subiu para 25,75% no segundo, e regrediu para 24,10% no último período observado. Quanto ao nível de endividamento, a empresa divulgou (RF), o grau de 2,81 em 31/12/2018, que passou para 3,14 em 30/09/2019, fato que pode estar relacionado a compra da *Netshoes*, no segundo trimestre, pelo montante de US\$115 milhões. Através das notas explicativas, divulga em detalhes o montante dos financiamentos, bem como o pagamento de juros realizados e explica a finalidade de cada empréstimo realizado, também divulga o cronograma de pagamento de ambas as parcelas para os próximos quatro anos. Ademais, não foram encontradas informações a respeito do capital de giro da empresa no período analisado.

No aspecto da **localização**, menciona que a capacidade de inaugurar e operar novas lojas com êxito depende de inúmeros fatores, muitos dos quais estão além de seu controle. Entre esses fatores cita-se a capacidade de identificar locais apropriados, o que envolve reunir e analisar dados demográficos e de mercado para determinar se há demanda suficiente para produtos nos locais escolhidos, assim como a negociação de contratos de aluguel em termos aceitáveis (FR). Ainda, conforme a empresa, ter centros de distribuição localizados em vários estados permite oferecer um nível de serviço elevado por manter o estoque próximo ao consumidor final e também minimiza os custos da operação de entrega ao cliente final. Quanto a variação de salário entre regiões, divulga (FR) que possui uma política de remuneração

alinhada às melhores práticas do mercado de varejo. Os salários são corrigidos anualmente nos termos das Convenções Coletivas de Trabalho celebradas em cada região.

Inerente aos **fatores institucionais**, não é apresentado detalhadamente os incentivos financeiros recebidos em função da atuação, no entanto, a empresa possui registrado em seu patrimônio líquido, no subgrupo de reservas de lucros, montante referente a reserva de incentivos fiscais (BP). Relatam ainda que as subvenções governamentais para investimento são reconhecidas como redutoras de impostos sobre as vendas, quando houver certeza de que o benefício será recebido e que todas as correspondentes condições serão satisfeitas, tais como cumprimento de obrigações fiscais, manutenção dos empregos acordados, faturamento mínimo e manutenção de estrutura logística com espaço físico apropriado para estocagem de mercadorias no ente governamental concedente. A Companhia possui subvenção para investimentos, concedida por alguns entes onde possui operação, na forma de créditos presumidos do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) (NE).

Quanto aos sindicatos, a entidade afirma acreditar que possui uma boa relação, assim como com os colaboradores, visto que não há histórico de greves, manifestações e/ou paralisações de trabalho nos últimos anos. Esclarecem ainda que a maioria dos colaboradores é representada pelos sindicatos dos empregados do comércio nos municípios em que atuam, e os demais pelo sindicato dos condutores de veículos rodoviários e pelo sindicato dos movimentadores de mercadorias (FR).

A companhia possui sistemas, políticas e procedimentos de controles internos, e quanto às imposições externas, não discriminam as que se dão em função da localização, nem as específicas para veiculação de produtos. Porém, transmitem a preocupação frente a regulamentação, uma vez que, os resultados podem ser adversamente afetados se o Governo Federal implantar políticas restritivas à obtenção e à extensão de crédito causando a redução de demanda pelo consumidor (FR). Uma das leis que precisam seguir é a Lei Geral de Proteção de Dados, que estabelece um marco a ser observado nas operações de tratamento de dados pessoais. A inadequação do cumprimento da lei ou a falha na proteção pode gerar sanções e multas a empresa, e, além disso, uma de suas controladas deve seguir as exigências impostas pelo Governo Federal e pelo Banco Central que rege as instituições financeiras (FR).

Além disso, alterações nos regimes fiscais, carga tributária, isenções e/ou incentivos também pode afetar a lucratividade, o preço dos produtos e restringir a capacidade de fazer negócios no mercado. Ainda, estão sujeitos a uma ampla legislação federal, estadual e municipal relacionada à preservação e proteção do meio ambiente que estabelece exigências de licenças ambientais e padrões para o descarte de efluentes, emissões atmosféricas, gestão de resíduos sólidos, parâmetros de emissões de ruídos, bem como exigências relacionadas a áreas especialmente protegidas. Assim, qualquer violação da legislação aplicada e da regulamentação ambiental pode levar a sanções administrativas e criminais (FR). Portanto percebe-se uma grande influência de fatores que não estão sob o controle da entidade, contudo explicam que o sucesso das operações do setor está sujeito a eles e outros, tais como os relativos aos gastos do consumidor e/ou que afetam sua renda, a situação geral dos negócios, taxas de juros, inflação, disponibilidade de crédito ao consumidor, tributação, confiança do consumidor nas condições econômicas futuras, níveis de emprego e salários.

#### **4.2.2 Determinantes Execucionais**

O primeiro determinante executacional apresentado diz respeito a **utilização da capacidade**, no qual pode-se verificar que companhia não possui processo de produção (FR). As receitas derivam essencialmente de venda de mercadorias, e é reconhecida após o faturamento e saída das mercadorias dos estabelecimentos, envolvendo operações de montantes relevantes, pulverizadas, descentralizadas e em grande volume. O principal processo é o de distribuição, que agrega todas as atividades relacionadas à aquisição de produtos para revenda,

administração do estoque e a disponibilização destes produtos para os clientes nos canais de venda. Por não deterem processo de produção, não apresentam itens relacionados a ociosidade, porém ressaltam que há variações no volume das operações entre os trimestres, e que, historicamente, a receita e lucratividade atingiram seus maiores níveis durante o último do ano. E para atender tal demanda incorrem investimentos e despesas adicionais significativas, tais como o aumento do volume de produtos estocados, obrigações com fornecedores e contratação temporária de equipes para as lojas físicas, ou seja, uma maior utilização da capacidade instalada. Porém, verificam o risco de obter um impacto negativo desproporcional e significativo nos resultados operacionais e financeiros caso façam a previsão errônea da demanda pela quantidade de produtos a serem vendidos, assim as vendas líquidas podem não ser altas o suficiente para recuperar integralmente os investimentos em produtos/serviços e as despesas com pessoal e publicidade (FR).

Na **cadeia de valor**, frente ao relacionamento com fornecedores, a empresa dispõe de uma política de compras que objetiva estabelecer parcerias comerciais para garantir o suprimento adequado, em termos de quantidade, prazos de entrega, preços competitivos e com condições de pagamento que permitam uma margem compatível com a estrutura e com as metas de rentabilidade (FR). Ressaltam operar essencialmente com fornecedores locais através de contratos e/ou cartas de parcerias, os quais são negociados anualmente. Esta prática contribui para a profissionalização e melhoria dos procedimentos, reduzindo os riscos de planejamento. Dessa maneira, pelas parcerias estratégicas, buscam aprimorar a gestão da cadeia de suprimentos. As compras são relativamente pulverizadas, como no ano de 2018 em que o maior fornecedor deteve 25% e os dez maiores representaram cerca de 67% do valor.

Assim como os fornecedores, no que tange ao relacionamento com clientes, mencionam que não possuem centralidade, ou seja, não há grandes clientes que individualmente sejam responsáveis por mais de 10% da receita líquida total (FR). Relativo às características do projeto do produto ou serviço, detém a estratégia de ser líder nas mais diversas linhas, tudo possibilitado por uma plataforma digital como espaço de colaboração com outras empresas, dos mais diferentes setores, portes e localizações (RA).

Por outro lado, há indicativos de que a empresa se preocupa com o determinante **comprometimento da força de trabalho**, apesar de não informar claramente os programas que possui para gestão de competências e motivação, ressaltam que concedem reajustes salariais aos colaboradores, além dos reajustes anuais, de acordo com o desempenho, potencial e comprometimento, considerando os resultados do painel de metas e avaliação comportamental. Oferecem ainda diversas condições de acordo com o cargo, convenções coletivas ou por liberalidade da empresa, levando em conta a localidade e o nível hierárquico, tais como, seguro de vida, assistência médica e odontológica, vale alimentação/refeição, previdência privada, empréstimo consignado, vale transporte, cooperativa de crédito, auxílio creche, licença maternidade de 180 dias e licença paternidade de 20 dias (FR). Contam ainda com programas de formação e ensino à distância além de bolsa de estudos, dessa forma dão oportunidades aos colaboradores, favorecendo o comprometimento junto a empresa e investindo na concretização de um futuro melhor para todos. Além disso, possui a política interna de pagamento de Participação nos Lucros e resultados, e determinados colaboradores elegíveis são beneficiários de plano de incentivos atrelados às ações (NE, ITR).

Preza também pela cultura corporativa e pela experiência, afirmando que o crescimento e o desempenho dependem em grande parte de esforços e da capacidade da alta administração, formada por experientes executivos e funcionários chave que detêm amplo conhecimento do negócio. Sinalizam a necessidade de ser hábil em identificar, atrair, contratar, treinar, reter, motivar e gerir profissionais altamente qualificados nas áreas técnicas, de gestão, tecnologia, *marketing* e serviços aos clientes, fato que demonstra atenção ao nível de satisfação dos colaboradores, pois caso isso não ocorra o resultado operacional e financeiro podem ser

afetados. Além disso, denotam cuidado com a propriedade intelectual, tido como um ativo valioso, que gera impactos por qualquer falha, apesar do difícil monitoramento (FR). E apesar de não retratar sobre programas específicos de melhoria contínua, trazem que a base de seu negócio é a inovação, e a busca de oportunidades prezando sempre pela qualidade, pelas pessoas e a busca constante das melhores práticas de Governança Corporativa (SI).

No que corresponde a **qualidade**, não foram encontradas informações explícitas, bem como dos custos de avaliação, prevenção e de falhas. No entanto expressam que as falhas podem afetar o número de clientes. Com relação aos fornecedores, indicam possuir quantidade superior a 600, de modo que sua seleção visa atender às exigências da empresa frente a qualidade e preço (FR). Relatam ainda que o sucesso e a habilidade de vender produtos *online* e oferecer serviços de alta qualidade aos clientes dependem da operação eficiente e ininterrupta dos sistemas de tecnologia da informação e computação.

Acerca do **arranjo físico**, frente a combinação de elementos, busca unir, de forma harmônica, o real (lojas físicas) e o virtual (canais digitais de *e-commerce*) sob os aspectos comerciais, logísticos, de comunicação, *marketing* e de atendimento às expectativas dos clientes, levando ao aproveitamento das vantagens da estrutura integrada dos multicanais.

Referente ao tempo de manuseio dos produtos durante a permanência na planta da empresa, adotam a prática de que cada centro de distribuição é responsável por abastecer lojas e fazer entregas para as respectivas regiões de abrangência. A distribuição de produtos, principalmente para entrega em domicílio, também é suportada por plataformas de passagem rápida, onde acontece um processo em que a mercadoria recebida é redirecionada sem necessariamente acontecer uma armazenagem no local, diminuindo assim o tempo de permanência e conseqüentemente os custos. Usam a experiência, modelos estatísticos e a assessoria de consultoria especializada para aprimorar a gestão do estoque, levando em consideração as variáveis custo, capital de giro, disponibilidade de produtos para venda e despesas logísticas. Os sistemas acompanham todas as movimentações de estoque em tempo real e adotam controles rígidos para o recebimento de mercadorias, visando a máxima eficiência na ocupação dos espaços dentro do centro, que estão divididos por setores, organizados por tipos de produtos, com foco giro dos estoques de maneira a garantir alta produtividade (FR). Quanto ao volume, peso, características e normas específicas de acondicionamento dos produtos, não foram apresentados elementos significativos, em virtude da ampla linha comercializada. Em termos monetários também não houve indícios do custo do espaço para armazenamento próprio ou aluguel, nem quanto à adequação às normas de segurança do trabalho bem como o índice de acidentes.

Nesse sentido, o sucesso das vendas e resultados das operações depende de sua capacidade de gerenciar o inventário, bem como identificar, prever e responder prontamente a atuais e possíveis mudanças nas tendências do mercado (incluindo design, estilo, qualidade, produção, *merchandising* e preço dos produtos) e preferências dos clientes, aspectos contidos no **projeto do produto**. Dessa maneira a empresa demonstra uma preocupação com as expectativas e necessidades dos clientes, e, por isso, criou um laboratório com o objetivo de criar produtos e serviços que ofereçam aos clientes mais benefícios e uma melhor experiência de compra. Possui ainda a premissa de estar onde, como e quando o cliente desejar. Assim, além das suas mais de 700 lojas físicas, nos modelos lojas de rua e lojas de *shopping*, a empresa oferece vários outros canais de venda e de relacionamento. E à medida que não possui um processo de fabricação dos produtos comercializados, não participa na decisão inicial sobre a facilidade na abertura, instalação, utilização, conserto e descarte por parte do consumidor final, no entanto privilegia uma entrega rápida e adequada a seus clientes.

Por fim, no que diz respeito a tempestividade, a empresa atua há várias décadas no mercado (SI), fato que a torna consolidada no ramo. Quanto ao tempo médio de permanência dos funcionários, não foram identificados elementos, contudo, há a apresentação do índice de

rotatividade que gira em torno de 30% e vem caindo ano a ano (FR). Declara ainda o entendimento de que o mercado nacional e internacional evolui velozmente, assim entendem que inovações tecnológicas devem ser introduzidas com agilidade, eficiência, eficácia e segurança de forma muitas vezes pioneira, valendo-se das oportunidades no momento oportuno (FR). No decorrer do seu processo de crescimento essa preocupação esteve sempre presente, foram precursores da criação das lojas eletrônicas (1992); do *e-commerce* (2011), pelo modo de fazer negócios nas redes sociais, oferecendo a oportunidade de empreender sem a necessidade de um investimento financeiro; em 2012 com ações voltadas a mídia móvel; e por sua expansão em diversos setores, ao investir em empresas de cosméticos, consórcios, serviços financeiros e seguros, objetivando a longo prazo conquistar diversidade (FR, SI).

#### 4.2 Discussão dos Resultados

Para Foster e Gupta (1990) os determinantes de custos são definidos como qualquer atividade que resulte em custo, desse modo remete para os fatores que o condicionam. A partir da análise dos determinantes apresentados na revisão de literatura, os mais representativos para a empresa foram na categoria estrutural. Devido ao grande investimento em tecnologia, aquisições de novas empresas e expansão de mercado, tem seguido firme em seu propósito de digitalizar o varejo e os bens de consumo. Nesse sentido, verificou-se, através das informações disponíveis, que o Magazine Luiza divulga e dá maior ênfase aos determinantes escala, tecnologia, experiência e localização. Achados semelhantes, ou seja, de empresas que enfatizam os determinantes de custos estruturais, foram encontrados nos estudos de Carafinni e Behr (2018), que ao investigarem o setor bancário, identificaram como principais determinantes de custos o modelo de gestão, a escala, a tecnologia, a diversidade de produtos; Cherobini, Possani, Souza, Diehl (2017), que identificaram que quanto à relevância nos custos, a tecnologia apresentou-se com significativa capacidade de influenciar os demais; Engel, Bolzan, Lorini e Souza (2016), que ao estudar empresas do setor têxtil, constataram que os direcionadores de custos comuns identificados foram, escala, tecnologia, escopo, diversidade de produtos, estrutura de capitais e fatores institucionais. Quanto aos fatores institucionais, apesar de não ser um determinante controlado pela empresa, é regularmente acompanhado uma vez que alterações governamentais, quanto a regras, leis e políticas públicas, podem afetar os resultados.

No que tange aos determinantes executivos, pode-se ressaltar a preocupação da empresa com a cadeia de valor, e o relacionamento com os diferentes elos, visto que tem como política não estar sujeito a um único fornecedor, e também com o comprometimento pela valorização dos funcionários. Outro determinante importante para a empresa é sua organização quanto ao arranjo físico, uma vez que comercializa uma grande variedade de produtos, em canais físicos e virtuais, prezando pela viabilidade do serviço e a rápida entrega. E pela própria característica da empresa de ser inovadora, trabalhar para buscar melhorias e novos serviços aos clientes, muitas vezes de forma pioneira, é possível detectar a preocupação com a tempestividade e a tomada de decisão no momento oportuno. Estes resultados são divergentes de estudos em outros setores tais como de Carafinni e Behr (2018), no setor bancário, Souza e Mezzomo (2012), no setor moveleiro, e Engel et al., (2016), que identificaram outros fatores que detinham maior relevância no do setor têxtil. No entanto, o determinante de tempo foi substancial no estudo de Carneiro et al., (2015), que investigou os determinantes de custos na produção de soja brasileira e Cherobini et al., (2017).

#### 5 Conclusão

O objetivo da pesquisa foi atendido, uma vez que foi possível a identificação, por meio de informações públicas, dos determinantes de custos em uma empresa varejista, escolhida como objeto de análise. Para tanto foram selecionados os demonstrativos contábeis disponíveis, juntamente aos dados disponibilizados pela própria empresa em seu *site* institucional. Na

categoria determinantes de custos estruturais, o estudo mostrou que mais representativos para a empresa são a escala, a experiência, a tecnologia e a localização. Quanto à categoria executiva a empresa dá maior ênfase à cadeia de valor, ao arranjo físico e a tempestividade.

A escolha de análise de vários determinantes se justificou uma vez que a literatura apresenta que análise de um determinante associado a outros, gera resultados mais consistentes. E ressalta-se a importância uma vez que conhecer os determinantes de custos pode melhorar o entendimento frente a estrutura de custos da organização e os principais fatores causadores deles, apontando caminhos para aperfeiçoar os sistemas de inteligência competitiva e refinar análises de concorrentes, como complementa Blocher et al., (2018) que análises estratégicas usando determinantes de custos ajudam a empresa a melhorar sua posição competitiva.

Desta forma pode-se contribuir com a literatura pela difusão desta vertente dos *costs drivers*, associada a empregabilidade em uma grande empresa que se destaca no mercado, possibilitando informações aos gestores como forma de análise e reflexão frente a própria empresa, e a possibilidade de comparação a outras. Ademais, por inserir a literatura dos determinantes no setor varejista, em que há poucos estudos, e considerando diversos determinantes em conjunto, apresentando uma visão mais completa.

Como limitações do estudo pode-se citar a utilização de apenas uma empresa e a análise realizada em um único período. Deste modo, como sugestão para pesquisa futura, apresenta-se a possibilidade de comparação dos resultados da pesquisa com outras empresas do setor varejista, buscando identificar se há características que tornam a empresa objeto de estudo um diferencial no ramo.

## Referências

- ALCOUFFE, S.; BERLAND, N.; DREVETON, B.; ESSID, M. An empirical study of environmental cost drivers. **European Accounting Association 33rd Annual Congress**, Turkey, 2010.
- ANDERSON, S. W.; DEKKER, H. C. Strategic cost management in supply chains, part 1: structural cost management. **Accounting Horizons**, 23(2), p. 201-220, 2009.
- ANDERSON, S. W.; DEKKER, H. C. Strategic cost management in supply chains, part 2: executional cost management. **Accounting Horizons**, 23(3), p. 289-305, 2009b.
- AYRES, P. R. R.; SOUZA, M. A. Tecnologia como determinante de custo: um estudo de caso em uma empresa televisiva. **Revista Universo Contábil**, 11(4), p. 27-43, 2015.
- BANKER, R. D.; POTTER, G.; SCHROEDER, R. G. An empirical analysis of manufacturing overhead cost drivers. **Journal of Accounting and Economics**, 19(1), p. 115-137, 1995.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 279 p, 2016.
- BJORNENAK, T. Understanding cost differences in the public sector - a cost drivers approach. **Management Accounting Research**, 11(2), p. 193-211, 2000.
- BLOCHER, E. J.; STOUT, D. E.; JURAS, P. E.; SMITH, S. D. **Cost management: a strategic emphasis**. 8. ed. McGraw-Hill, 2018.
- BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho - uma abordagem baseada em valor. **Revista Administração Contemporânea**, 16(3), p. 360-380, 2012.
- CARAFFINI, J. P. T. S.; BEHR, A. Análise dos determinantes de custos, demonstrações financeiras e posição entre concorrentes do setor bancário. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos**, Vitória, ES, Brasil, 2018.
- CARNEIRO, D. M.; DUARTE, S. L.; COSTA, S. A. Determinantes dos custos da produção de soja no Brasil. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos**, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 2015.
- CASELLA, B. M. B. X. **Análise de custos de concorrentes: estudo exploratório no setor de celulose e papel**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil 2008.
- CHEROBINI, M.; POSSANI, P. K. P.; SOUZA, M. A.; DIEHL, C. A. Determinantes de custos como instrumento de gestão: estudo de caso em uma empresa do setor de laticínios. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos**, Florianópolis, SC, Brasil, 2017.

- COKINS, G.; CAPUSNEANU, S. Cost drivers. Evolution and benefits. **Theoretical and Applied Economics**, 8(549), p. 7-16, 2010.
- COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Strategic cost management: expanding scope and boundaries. **Journal of Cost Management**, 17(1), p. 23-30, 2003.
- COSTA, S. A. **Análise de custos de concorrentes: um estudo dos determinantes de custos no setor de eletrônicos**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, SP, Brasil, 2011.
- COSTA, S. A.; ROCHA, W. Determinantes de custos de concorrentes: identificação a partir de informações públicas. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**. 1(1), p. 4-24, 2014.
- DIEHL, C. A.; MIOTTO, G. R.; SOUZA, M. A. Análise da tecnologia das aeronaves como determinante de custos no setor de aviação comercial brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de negócios**. 12(35), p. 191–207, 2010.
- ENGEL, I. C.; BOLZAN, G.; LORINI, M.; SOUZA, A. R. L. Custo dos concorrentes: uma análise das empresas do setor têxtil. **Revista de Contabilidade Dom Alberto**, 1(10), p. 129-149, 2016.
- FOSTER, G.; GUPTA, M. Manufacturing overhead cost driver analysis. **Journal of Accounting and Economics**, 12(1-3), p. 309–337, 1990.
- JOHNSON, H. T. **Relevance regained: from top-down control to bottom-up empowerment**. New York: Free Press, 1992.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevance lost: the rise and fall of management accounting**. Boston: HBSP 1987.
- MISSUNAGA, D. H.; SILVA, R.; ABBAS, K. Análise de concorrentes no setor de Siderurgia: evidências sobre determinantes de custos em fontes de informações públicas. **Anais XXVI Congresso Brasileiro de Custos**, Curitiba, PR, Brasil, 2019.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 17. ed. 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. São Paulo: Atlas, p. 80-83, 2006.
- ROCHA, W. Gestão estratégica. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos**, São Paulo, SP, Brasil, 1999.
- SANTOS, E. F.; CATÂNIO, A. R.; ABBAS, K. Cost drivers: reflexões sobre definições, conceitos, utilidades e aplicabilidades. **Revista Mineira de Contabilidade**, 21(1), p. 34-45, 2020.
- SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- SLAVOV, T. N. B. **Gestão estratégica de custos: uma contribuição para a construção de sua estrutura conceitual**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2013.
- SLAVOV, T. N. B.; TAKAHASHI, M. Além do direcionamento de custos: a visão dos determinantes de custos - cost drivers - na gestão estratégica de custos. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos**, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2010.
- SOUZA, B.; ROCHA, W. **Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SOUZA, M. A.; SILVA, E. J.; PILZ, N. Práticas de gestão estratégica de custos: um estudo em uma empresa multinacional brasileira. **Revista de Contabilidade e Organizações**, 4(9), p.145-167, 2010.
- SOUZA, M. A.; MEZZOMO, F. Determinantes de custos em empresas de pequeno porte do setor moveleiro: um estudo em empresas da serra gaúcha. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, 4(1), p. 131-149, 2012.
- VENDRUSCOLO, M, I.; ALVES, T, W. Estudo da economia de escala do setor de telecomunicações móveis do Brasil pós-privatizações. **Revista Contabilidade & Finanças**, 20(49), p. 63-78, 2009.