XXXIII Congresso Brasileiro de Custos
17, 18 e 19 de novembro de 2026
- Porto de Galinhas / PE -

Assimetria de custos em empresas brasileiras listadas no segmento de calçados da B3

Jônatas José da Silva (UFRPE) - jonatassilva583@gmail.com

Carla Renata Silva Leitão (UFRPE) - carlaleitao_ufrpe@yahoo.com.br

Resumo:

A contabilidade tradicional de custos fundamenta-se em conceitos que pressupõem uma relação linear entre o volume de atividades e os custos. Para superar essa limitação, a teoria dos sticky costs sugere uma assimetria comportamental destes, apontando que os custos podem evoluir de forma mais rápida quando há elevação na receita do quando ocorrem retrações. Isto pode acontecer por deliberações gerenciais de gestores que, temendo os custos de ajuste ou esperando uma retomada rápida da demanda, optam por manter recursos ociosos dentro da organização. Nesse contexto, o artigo tem como objetivo verificar a existência de comportamento assimétrico dos custos (sticky costs) em empresas do setor calçadista brasileiro listadas na B3. A escolha do setor deu-se por este ser marcado por fortes características industriais, possibilitando observar o comportamento dos custos, face às dinâmicas de mercado. A observação, que abrangeu o período de 2011 a 2024, revelou que esse segmento não opera sob uma lógica de simetria, pois, em média, para cada aumento de 1% na receita, os custos operacionais expandem-se em 0,97%, enquanto em uma retração de igual magnitude, os custos recuam apenas 0,92%. Essa diferença de 0,05 pontos percentuais pode sugerir a ocorrência de assimetria e também a existência de fatores que impedem o ajuste imediato da estrutura produtiva em momentos de queda.

Palavras-chave: *Gestão de Custos;Assimetria de Custos;;Setor de calçados*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

Assimetria de custos em empresas brasileiras listadas no segmento de calçados da B3

RESUMO

A contabilidade tradicional de custos fundamenta-se em conceitos que pressupõem uma relação linear entre o volume de atividades e os custos. Para superar essa limitação, a teoria dos sticky costs sugere uma assimetria comportamental destes, apontando que os custos podem evoluir de forma mais rápida quando há elevação na receita do quando ocorrem retrações. Isto pode acontecer por deliberações gerenciais de gestores que, temendo os custos de ajuste ou esperando uma retomada rápida da demanda, optam por manter recursos ociosos dentro da organização. Nesse contexto, o artigo tem como objetivo verificar a existência de comportamento assimétrico dos custos (sticky costs) em empresas do setor calçadista brasileiro listadas na B3. A escolha do setor deu-se por este ser marcado por fortes características industriais, possibilitando observar o comportamento dos custos, face às dinâmicas de mercado. A observação, que abrangeu o período de 2011 a 2024, revelou que esse segmento não opera sob uma lógica de simetria, pois, em média, para cada aumento de 1% na receita, os custos operacionais expandem-se em 0,97%, enquanto em uma retração de igual magnitude, os custos recuam apenas 0,92%. Essa diferença de 0,05 pontos percentuais pode sugerir a ocorrência de assimetria e também a existência de fatores que impedem o ajuste imediato da estrutura produtiva em momentos de queda.

Palavras-chave: Gestão de Custos, Assimetria de Custos, Setor de calçados,

Área Temática: Abordagens contemporâneas de custos

1. INTRODUÇÃO

Embora vital para as organizações, a contabilidade tradicional de custos, sob o aspecto informacional, tem se apoiado em conceitos centenários e distantes da natureza competitiva e dinâmica das organizações modernas. Como resultado, entregam informações limitadas e que falham em subsidiar adequadamente as decisões dos gestores e demais partes interessadas (Pamplona, 1993).

Silva et al. (2007) afirmam que o contexto decisório moderno tem sido caracterizado pela precisão e agilidade, com as informações de custos e suas dinâmicas tornando-se essenciais nesse processo. Nessa perspectiva, Barbosa (2020) aponta que entendê-las torna-se relevante não apenas para apoiar decisões gerenciais, mas, também, para assegurar níveis de competitividade.

Russo (2017) destaca que essa constatação não fica apenas restrita ao âmbito interno das organizações, pois, como são determinantes para os resultados e seus níveis de lucratividade, os custos também tornam-se relevantes para usuários externos, como analistas de mercado e demais agentes, sob o aspecto de análises e projeções.

Baseando-se nessa premissa, Pervan e Pervan (2012) apontam que uma gestão eficaz pressupõe a utilização de informações confiáveis sobre a dinâmica de custos e suas projeções para decisões**.** No entanto, reforçam que o modelo tradicional tem se apresentado limitado em reconhecer que os custos não mudam sozinhos, há

fatores mais complexos os influenciando, inclusive, vindos do próprio contexto decisório.

Segundo Silva (2024), essas limitações podem ser oriundas da visão clássica que preconiza uma relação estritamente simétrica entre as oscilações que ocorrem no volume das atividades e os custos que lhe são relacionados. Sendo essa mesma perspectiva corroborada e compartilhada por Garrison et al. (2012), ao explicarem que tais mudanças, inevitavelmente podem gerar reflexos no comportamento dos custos.

Para Richartz (2016), a visão tradicional torna-se engessada, por focar apenas em variáveis internas e assumir simetria rígida nos custos, preconizando que suas oscilações serão sempre lineares. Foi a partir dessa observação, e para superar esse modelo, que a teoria dos Sticky Costs surge com finalidade de apresentar uma nova perspectiva sobre o comportamento dos custos, focando compreender a assimetria comportamental e os fatores que a influenciam.

Segundo Malik (2012), os custos apresentam um comportamento assimétrico em relação aos níveis de receitas, evoluindo de forma mais rápida quando ocorrem elevações nos níveis, do que reduzem quando ocorrem retrações.

Dessa forma, a ocorrência dessas assimetrias tem causa na decisão de gestores que, observando retrações nos volumes operacionais, apresentam receio em realizar os chamados custos de ajustes, decidindo, por vezes, manter dentro da estrutura das organizações recursos ociosos (Medeiros et al., 2005)

O setor de calçados brasileiro é majoritariamente industrial, caracterizado por ser cíclico, possuir uma relevante intensidade de mão de obra e apresentar investimentos em estruturas de produção, como imobilizados, e desenvolvendo, também, uma considerável exposição à sazonalidade econômica (Associação Brasileira de Indústrias de Calçados, 2025). Sendo assim, apresenta um cenário onde a decisão de reter ou liberar recursos ociosos impacta diretamente na competitividade e nos níveis de lucratividade dessas empresas.

Sendo assim, o artigo tem como objetivo verificar a existência de comportamento assimétrico dos custos (sticky costs) em empresas do setor calçadista brasileiro listadas na B3.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Comportamento dos Custos e Sticky Costs

Uma das finalidades precípuas de um sistema de contabilidade de custos, além de mensurar aspectos inerentes aos processos produtivos, dá-se por meio de subsídio informacional (Malik, 2012). Dessa forma, a busca por atingir tal objetivo transcorre fundamentalmente pela compreensão de como os custos se comportam e como podem ser estruturados para uma gestão ótima de gastos e elevação dos índices de rentabilidade (Silva, 2024).

Para Medeiros, Costa e Silva (2005), o conhecimento do comportamento dos custos é importante para vários profissionais que estão ligados à área gerencial, como administradores, contadores, entre outros que avaliam as variações de custos frente às variações na receita. Para os referidos autores, essa variação assimétrica pode ser reconhecida e controlada e a exposição a essa variação deve avaliada, de forma a aumentar o poder de resposta da empresa em situações de reduções na demanda de produtos ou serviços.

Fruto do estudo realizado por Anderson, Banker e Janakiraman (2003) o termo sticky costs foi utilizado para nomear a teoria proposta pelos autores, na qual as

variações de custos não são simétricas, ou seja, não ocorrem de forma proporcional frente as retrações e oscilações que são apresentadas na dinâmica das receitas. Logo, quando considerado 1% de crescimento ou diminuição nos níveis de faturamento, os custos evidenciam uma elevação maior quanto ao aumento do que decrescem nas quedas (Richartz, 2016). Essa dinâmica pode ser melhor compreendida, conforme figura a seguir:

Figura 1 – Assimetria da relação entre Receitas e Custos

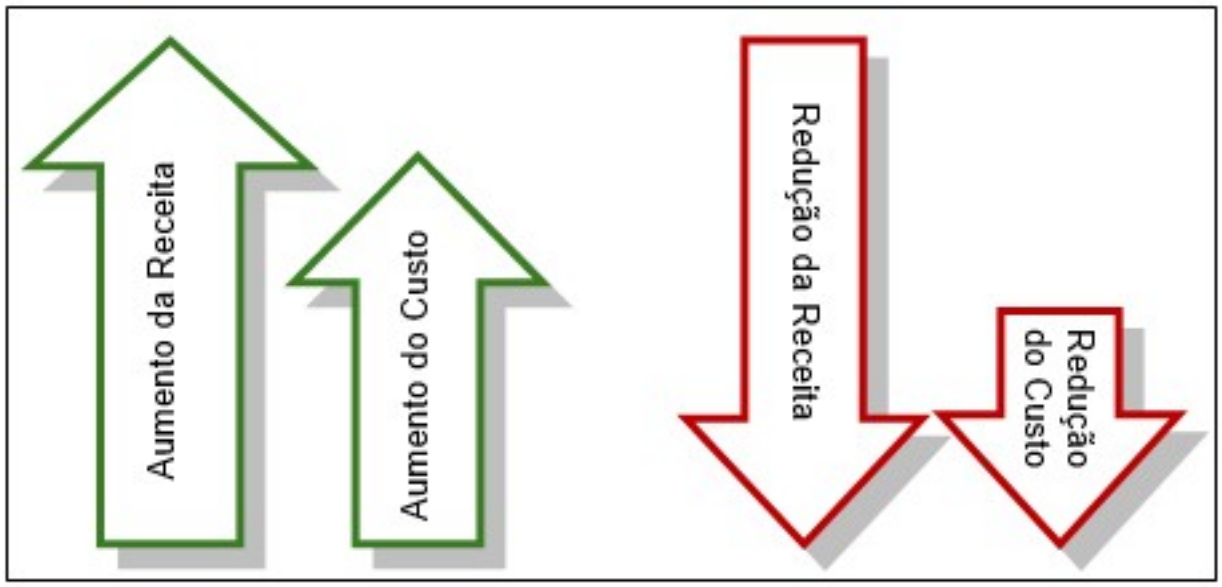


Figura 1. Assimetria da relação entre Receitas e Custos
Fonte: Richartz (2016)

Em conformidade com essa premissa, Banker et al. (2013) argumentam que a literatura que versa sobre sticky costs, parte do entendimento de que essas assimetrias se materializam, estritamente, por meio de deliberações gerenciais que visam fazer frente aos “custos de ajustes”, vistos como fruto das alocações e descarte de recursos envolvidos nas atividades desempenhadas.

Assim, Anderson et al. (2003) ressaltam que aumentos nos níveis de demanda de determinada atividade, forçam os gestores a realizarem um comprometimento quase imediato com custos fixos, enquanto retrações nesses mesmos níveis, não exercem a mesma pressão para desfazerem-se dos mesmos. Dessa forma, quando optam pela não redução na mesma proporção, geram a premissa do comportamento de sticky costs.

Esse fato é observado em períodos de otimismo econômico, onde existe uma disposição menor para reduzir custos, pois acredita-se que qualquer queda na demanda seja momentânea e não permanente. Assim, empresas optam por sustentar sua estrutura operacional na expectativa de uma retomada rápida, evitando ou adiando a decisão pela realização dos ajustes necessários (Silva, 2024; Pervan e Pervan, 2012)

Segundo Medeiros et al. (2005), a postergação dessas decisões, voltadas a operacionalizar os custos de ajustes, em contextos de oscilações na demanda como gastos com demissão de pessoal; contratação de novos funcionários; ou até mesmo se recursos para manter empregados remanescentes motivados, em virtude do

cenário de desligamentos apresentados, são fatores chave para a ocorrência da assimetria de custos. Essa deliberação pela manutenção de recursos, ociosos, pode ter ligações diretas com os chamados custos de agência, onde os gestores optam para não enfrentarem situações de desgaste no prestígio ou de constrangimentos, principalmente quando envolvem gestão de equipes.

Além disso, entre o período em que ocorre a identificação nas retrações da demanda e a decisão de implementar de fato, o ajuste, compromissos contratuais podem ser apontados como a principal razão para conter um rápido desfazimento de tais recursos. Dessa forma, quanto menos expressivos forem tais custos contratuais, em relação aos dispêndios necessários para manter os recursos ociosos, maiores as chances de serem realizados com maior celeridade (Russo, 2017).

Assim, o comportamento assimétrico dos custos reflete as diferentes reações dos gestores ao ajustarem a capacidade produtiva diante de oscilações no nível de atividade. Sendo fundamental, portanto, distinguir a composição da estrutura de custos de seu comportamento assimétrico. Enquanto a primeira refere-se à distribuição proporcional entre custos fixos e variáveis, a segunda foca na dinâmica dessa proporção especificamente na disparidade entre aumentos e reduções de gastos em resposta à demanda (Melo, 2021).

2.2. Estudos Anteriores

Diversos estudos contribuíram para a propagação e aprofundamento da teoria dos sticky costs, no âmbito comportamental de custos. No contexto histórico, a visão tradicional, pautada na linearidade e nas economias de escala, passou a sofrer críticas, principalmente, por sua simplificação excessiva. Diante dessa lacuna, Noreen e Soderstrom (1994) realizaram o primeiro estudo empírico para confrontar a teoria clássica, demonstrando que o comportamento dos custos era mais complexo do que simplesmente suas ocorrências em função do volume das receitas (Stradiotto e Victor, 2017).

Anderson, Banker e Janakiraman (2003) são amplamente reconhecidos como um dos pioneiros e mais proeminentes estudiosos a estruturar conceitos e definições aplicáveis ao contexto da assimetria de custos no ambiente organizacional. Em seu artigo seminal, os autores trazem à tona a discussão sobre a influência das decisões gerenciais no comportamento dos custos, evidenciadas pelo descompasso entre a velocidade dos ajustes de custos frente às retrações nas receitas. Os autores testam o comportamento assimétrico através de uma análise realizada em amostra composta por 7.629 empresas, em uma série histórica de 20 anos. Através de uma variável dummy que distinguia períodos de queda e aumento de receitas, apresentam, entre os achados, a conclusão de que os custos aumentam 0,55% a cada elevação de 1% nas vendas, enquanto decrescia em 0,35% a cada 1% de retração nas vendas, confirmando a pegajosidade.

Na continuidade dos estudos, e inspirados por pesquisas norte-americanas, Medeiros et al. (2005) tornam-se pioneiros no desenvolvimento de estudo voltado para a confirmação da ocorrência da relação assimétrica de custos em empresas brasileiras e o impacto da influência gerencial nesse processo. Utilizando-se da metodologia concebida por Anderson et al. (2003), formulam quatro hipóteses que visam averiguar a ocorrência da assimetria de custos através da observação de dados divulgados no sistema Economática, em uma série histórica que contemplava o período de 1986 a 2002, e constataram comportamento de assimetria de custos nas atividades empresariais, porém, com resultados parcialmente similares ao estudo

original, de onde foi desenvolvida tal metodologia. Os autores apontam como possível causa, a rigidez de legislação trabalhista brasileira.

Essa discussão voltada ao contexto legislativo laboral foi aprofundada por Banker, Byzalov e Chen (2012), ao desenvolverem um estudo voltado a confirmar a influência da rigidez trabalhista sobre os comportamentos de custos. Os autores utilizaram uma amostra com 15.833 empresas não financeiras pertencentes a 19 países da OCDE, em uma série histórica de 20 anos. Eles ressaltaram a contribuição pioneira da pesquisa, visto que em discussões anteriores, as amostras eram limitadas a apenas um país não permitiam a percepção do impacto de variáveis econômicas sistêmicas, incluindo legislações locais, sobre o comportamento de custos. Ao analisarem a estrutura legislativa que regia a proteção trabalhista de cada país, e os impactos que poderiam causar quando ocorrem demissões, concluíram que os que dispõem estruturas normativas mais rígidas, apresentam um nível mais elevado de assimetria sobre o resultado de suas empresas.

Richartz et al. (2014) buscando estudar a relação entre os gastos com mão de obra e o grau de imobilização com a assimetria dos custos gerais, em empresas listadas na BM&Fbovespa, realizaram um levantamento com 136 empresas, em um período que compreendia uma série histórica de 10 anos. E constataram-se que, para cada aumento de 1% na receita líquida de venda (RLV), os custos totais crescem 0,882%, enquanto reduções de 1% na RLV geram uma queda de apenas 0,844%, confirmando a presença de sticky costs. O estudo revelou que a mão de obra é um fator chave de rigidez, sendo empresas com maior proporção desses gastos, as que apresentaram menor variabilidade nos custos totais. Por outro lado, o grau de imobilização mostrou-se menos influente do que o esperado para a assimetria, embora as empresas com menor imobilização operem de forma quase simétrica, com custos variando quase na mesma proporção da receita líquida.

Através de uma análise de dados obtidos entre 2002 e 2013, Pamplona et al. (2016) realizaram um estudo que comprovou a existência de custos assimétricos nas 50 maiores empresas do Brasil, Chile e México. O estudo apontou que o Brasil possui a menor rigidez de custos e, historicamente, a melhor relação Custo Total e Receita Líquida de Venda, embora venha perdendo espaço para a eficiência mexicana nos anos recentes. Em contraste com esse achado, o Chile apresentou os custos mais rígidos e as menores margens operacionais. A pesquisa conclui que o fenômeno dos sticky costs é uma realidade no contexto da América Latina, fortemente influenciada por um cenário econômico de instabilidades. Os autores também retrataram o contexto de variáveis macroeconômicas e seus impactos nesses países, sendo possível identificar a influência da inflação e sua cultura histórica sobre as decisões gerenciais.

Seguindo nessa mesma perspectiva, Campagnoni et al. (2021) também apresentam um estudo visando averiguar, sob a perspectiva dos sticky costs, sua ocorrência nos governos municipais do Estado de Santa Catarina. Ao discutirem características inerentes ao setor público, os autores apresentam aspectos relevantes sobre a ocorrência de assimetria das despesas públicas, em função de variações que ocorrem nas receitas. Utilizando-se do efeito de Flypaper, que mede o nível de assimetria de contas públicas específicas, realizam adaptações no modelo de comportamento de custos (TCS), desenvolvido no estudo de Anderson et al. (2003), e o viabilizam para analisar uma amostra composta por 295 municípios, em uma série histórica de 20 anos (1999 a 2018). Eles observam que os agrupamentos de gastos analisados não apresentam relação simétrica entre as mudanças ocorridas nos

ingressos de recursos, e reforçam as contribuições dessa pesquisa para a busca por uma eficiência do planejamento governamental.

Em uma busca por evidências de custos pegajosos e análise de comportamento de custos em cenários de crise, Silva et al. (2022) desenvolveram uma pesquisa durante a pandemia ocasionada pela COVID-19, para investigar se o comportamento assimétrico de custos apresentava-se com menor frequência em companhias do setor de consumo listadas na BM&FBovespa, e descobrir o nível de assimetria entre empresas voltadas para o aspecto Cíclico e não Cíclico. Os autores delimitaram um intervalo que contemplou o período de 5 anos pré-crise até o de desenvolvimento do estudo. Utilizando-se de uma amostra composta por 66 empresas (49 do segmento Cíclico e 17 do Não Cíclico), e aplicando análises de regressão de dados, concluem que não obtiveram evidências significativas sobre a ocorrência do comportamento assimétrico dos custos, durante o período de análise. Além disso, apesar da não constatação dos custos pegajosos, concluem que empresas voltadas para o segmento de Consumo Não Cíclico, apresentaram menores índices de variação dos custos, em relação às oscilações das receitas.

Continuando com avanços e contribuições sobre o tema, Ribeiro et al. (2024) apresentam um estudo visando identificar sua relação com o contexto da agressividade tributária, ou seja, busca por reduções de custos fiscais, por parte de algumas empresas. Essa vertente de pesquisa, foi fundamentada na hipótese de que empresas com um maior nível de agressividade, proporcionavam aos seus gestores recursos adicionais, que, em cenários de retração no volume de vendas, serviriam para cobrir possíveis custos de ajustes. Analisando 404 empresas listadas na B3, por um período que contemplava 22 anos, os autores concluem que a hipótese de pesquisa era válida, com as empresas mais agressivas apresentando níveis menores de assimetria em seus resultados.

3. METODOLOGIA

Essa seção abordará os procedimentos metodológicos utilizados para realização e desenvolvimento dessa pesquisa. Quanto à sua natureza, classifica-se como descritiva. Segundo Gil (2002), estudos dessa natureza possuem como finalidade descrever características pertencentes à determinada população, fenômenos ou até mesmo no relacionamento entre variáveis.

A abordagem é quantitativa, a qual, segundo Michel (2015), se caracteriza pelo uso de técnicas estatísticas em seus mais variados níveis.

Para alcançar o objetivo proposto, utilizou-se a técnica de levantamento de dados, que envolveu coleta de dados disponibilizados pela B3. Foram extraídos dados das demonstrações de resultado do Exercício e do Balanço Patrimonial, disponibilizados na modalidade de informações padronizadas trimestrais entre os anos de 2011 a 2024, das 4 (quatro) empresas selecionadas para essa amostra. Dentro da classificação da B3, essas entidades pertencem ao setor cíclico e ao segmento de Calçados.

Esse setor foi escolhido por apresentar uma estrutura operacional bastante homogênea, visto que compartilham da produção e comercialização de produtos equivalentes, o que elimina, de certa forma, riscos significativos de distorções operacionais de seus resultados. Além disso, é caracterizado por ser estritamente industrial, ou seja, todas as empresas listadas apresentam estruturas estabelecidas de custos, demandando uma presença constante de mão de obra, investimentos em

instalações, além da exposição a variáveis que permeiam o contexto produtivo, como fatores macroeconômicos e demandas de mercado.

A seleção da amostra ocorreu de forma não probabilística e intencional, sendo composta por duas empresas do Novo Mercado, uma do Nível 1 e uma pertencente ao Nível Tradicional. A base de dados desse estudo foi composta por: Receita Líquida de Venda, dos Custos dos Produtos/Serviços vendidos e das Despesas Gerais e Administrativas de cada período. Porém, para fins de atingir os objetivos de análise acerca das oscilações dos custos, utilizou-se como referência apenas as informações presentes no campo de Custos dos Produtos/Serviços vendidos. Sendo tais valores atualizados pelo IPCA (IBGE) dos respectivos períodos históricos.

Após a extração e atualização monetária dos dados presentes nas demonstrações, realizou-se uma análise horizontal visando identificar as oscilações ocorridas entre o período inicial (último trimestre de 2011) e o final (último trimestre de 2024).

Ao fim, foram separados dois grupos para os resultados, sendo o primeiro relacionado aos trimestres em que houve aumento da receita, e o seguinte para os que apresentaram retrações e, para cada um, respectivamente, a oscilação dos custos que lhe eram correspondentes, juntamente com as variações ocorridas nas contas de estoques, imobilizado, intangível e obrigações sociais e trabalhistas. Nesse contexto de análise, foram considerados apenas os saldos pertencentes aos estoques do ativo circulante.

Por fim, utilizando-se da aplicação de médias para cada um dos grupos, foram estabelecidas análises voltadas à oscilação proporcional dos custos relacionadas ao comportamento das receitas (aumento e redução), com esse resultado sendo considerado o principal meio de evidência da ocorrência ou não do fenômeno dos sticky costs.

4. RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados dos principais achados durante o processo de extração, tratamento e análise das informações obtidas. De início, foi realizada uma organização horizontal dos dados presentes nas demonstrações de resultado do exercício (Receitas e Custos) e de itens patrimoniais das empresas presentes na amostra (Estoques, imobilizado, intangível e obrigações sociais e trabalhistas).

4.1 Evolução histórica da relação Custos x Receitas

A análise da série histórica dos dados pertencentes ao período de 2011 a 2024, da proporção entre custos e receitas, revela padrões distintos de eficiência entre as empresas da amostra. A média geral do setor no período foi de 59%, o que significa que, para cada R$ 1,00 de faturamento, R$ 0,59 centavos foram absorvidos pelos custos de produção ou de serviços prestados, sendo observados a partir do Quadro 1.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Média	CV
Empresa 1	0,55	0,58	0,58	0,60	0,57	0,56	0,56	0,56	0,49	0,48	0,51	0,54	0,60	0,53	0,55	0,07
Empresa 2	0,58	0,54	0,55	0,55	0,52	0,52	0,52	0,53	0,55	0,56	0,57	0,61	0,56	0,55	0,55	0,05
Empresa 3	0,56	0,60	0,59	0,57	0,60	0,62	0,61	0,59	0,56	0,55	0,53	0,55	0,53	0,78	0,59	0,11
Empresa 4	0,86	0,77	0,79	0,73	0,53	0,49	0,62	0,64	0,65	0,70	0,65	0,63	0,58	0,82	0,68	0,16
Média	0,64	0,62	0,63	0,61	0,56	0,55	0,57	0,58	0,56	0,57	0,56	0,58	0,57	0,67	**0,59**	
CV	0,24	0,17	0,18	0,14	0,07	0,10	0,08	0,08	0,12	0,16	0,11	0,08	0,06	0,22		

Quadro 1. Relação entre Custos x Receitas (2011 a 2024)

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados

. A partir das informações apresentadas, é possível inferir que as empresas 1 e 2 posicionam-se como as que apresentaram melhor resultado em eficiência de custos, sustentando uma média histórica de 0,55, cada. Enquanto que a Empresa 1 demonstra ter apresentado seu ápice de otimização entre 2019 e 2020, a Empresa 2 consolidou-se como a que possuiu a relação mais estável do setor, apresentando o menor coeficiente de variação (0,05). Essa estabilidade pode sugerir um modelo de negócio que pode ser caracterizado como previsível, capaz de manter um controle de gastos mais estável, mesmo diante de flutuações econômicas.

Em uma tendência distinta, a Empresa 4 protagoniza um cenário mais dinâmico em suas proporções de custos. Embora carregue as maiores médias e volatilidade da amostra, a empresa demonstrou possuir uma capacidade de recuperação considerável, tendo partido de um contexto crítico em 2011, onde os custos absorviam quase 86% da receita auferida, para atingir um indicativo notável de melhoria em anos posteriores, como em 2015 e 2016 (53% e 49%, respectivamente).

Esse movimento indica uma possível e bem-sucedida reestruturação em seus processos produtivos ou no portfólio de produtos nos anos seguintes, acarretando em uma aparente sequência de estabilização de seus resultados, o que poderia indicar melhoria em seus níveis de competitividade.

Entretanto, a estabilidade que o setor vinha construindo, chegando mesmo ao ponto de atingir o nível mais elevado de convergência entre as empresas, em 2023 (Coeficiente de variação de 0,06), parece ter sido interrompida em 2024, por alguma anomalia que gerou um salto generalizado na relação custo/receita, impactando simultaneamente todas elas.

Nesse contexto, a Empresa 3 parece ter sofrido mais do que todas, tendo uma escalada em seus custos que rompeu sua estabilidade anterior, enquanto a Empresa 4 viu parte de seus ganhos de eficiência retrocederem. Esse fenômeno aponta para um cenário de pressão sobre as margens, possivelmente causado por variáveis, como inflação de insumos, instabilidades na demanda ou alguma outra relevante.

4.2 Análise de ocorrência dos Sticky Costs no setor de calçados

O conceito de sticky costs, conforme apresentado no referencial teórico, é fundamental para compreender a assimetria na resposta dos custos face às variações da receita. Em um cenário tradicional, os custos deveriam ser perfeitamente elásticos, subindo e descendo na mesma proporção que o volume de vendas.

No entanto, a realidade do setor calçadista demonstra que, no decorrer da gestão de seus recursos, é difícil observar a ocorrência dessa simetria, visto que, possivelmente, compromissos fixos, decisões estratégicas de manutenção de

recursos durante crises e outros fatores, podem afetar diretamente nesse comportamento. Os resultados dessa análise, por empresa, podem ser observados no Quadro 2.

	Aumento de 1% na Receita	Retração de 1% na receita
Empresa 1	**1,16**	**0,93**
Empresa 2	**0,97**	**0,99**
Empresa 3	**0,82**	**0,79**
Empresa 4	**0,93**	**0,95**

Quadro 2. Comportamento dos custos em relação às oscilações da receita
Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados

Observa-se que a Empresa 1 apresenta destaque como o caso mais evidente de ocorrência de sticky costs. Nesse contexto, os resultados sugerem que a empresa pode possuir uma estrutura mais rígida, pois para cada aumento de 1% na receita, os seus custos expandem-se 1,16%, mas, perante uma retração de igual magnitude, recuam apenas 0,93%.

Esta discrepância também poderia sugerir que a sua gestão tenderia a apresentar dificuldades em reduzir dispêndios na mesma velocidade com que o mercado retrai; o que, de certa forma, pode ser reflexo de contratos de longo prazo, uma concentração elevada de custos fixos em sua estrutura ou, até mesmo, uma cultura de decisão voltada de manter a capacidade instalada à espera de uma retomada.

Em sentido contrário, a Empresa 3 apresenta uma dinâmica que aponta para uma leve tendência de assimetria, com variações de 0,82% no aumento e 0,79% na retração. A empresa opera consistentemente abaixo das variações ocorridas na receita. Esta postura pode sugerir uma gestão de custos mais conservadora e controlada, indicando que sua estrutura é mais contida, ao ponto de não se sobrecarregar em momentos de tendência de elevação da demanda, ao mesmo tempo em que mantém comportamento semelhante ou até mais rígido, em momentos de retrações, mantendo, assim, suas margens de forma resiliente durante quedas de faturamento.

Por fim, as empresas 2 e 4 posicionam-se em um patamar que se assemelha à Empresa 3, com leves apontamentos de ocorrência de uma assimetria e pelo comportamento de seus custos estarem sempre abaixo dos níveis da receita. Porém, observa-se uma tendência quase que coincidente de maior rapidez no desfazimento dos seus custos, em cenários de queda na demanda, do que aumento em momentos de elevação da demanda. Com a diferença identificada sendo de 0,02 %, para ambas. Dessa forma, demonstram uma maior elasticidade de custos em momentos de crises.

Sendo assim, esta capacidade de fazer com que acompanhem as retrações ocorridas nas vendas, de forma mais intensa, pode sugerir uma gestão ágil, capaz de ajustar a estrutura produtiva aos cenários e variáveis que se apresentam e impactam o contexto das suas atividades.

De forma geral, cabe ressaltar que uma análise consolidada das empresas da amostra, visando observar a conjuntura estrutural do comportamento dos custos no setor de calçados e suas oscilações, permite-nos identificar uma ocorrência mais evidente do fenômeno, conforme ao resultados apresentados no Quadro 3.

1% de aumento	1% de retração
+ 1,00	**- 1,00**
+ 0,97	**- 0,92**

Quadro 3. Contexto geral da assimetria de custos no setor
Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados

Assim, observando o comportamento médio das variações apresentadas pelas empresas, tornou-se possível constatar que para cada aumento de 1% na receita, os custos operacionais expandem-se em 0,97%. Enquanto que, perante uma retração de idêntica magnitude, os custos recuam apenas 0,92%.

Essa diferença de 0,05 pontos percentuais, embora pareça pequena à primeira vista, é um indicativo importante para sugerir a ocorrência de um comportamento de assimetria. Com esse resultado sugerindo que as entidades calçadistas possuem uma eficiência ligeiramente superior de seus custos durante as fases de otimismo e crescimento de mercado, em detrimento de uma clara rigidez operacional no momento de ajustar a estrutura para baixo.

Essa assimetria de 0,92% pode sugerir a existência de barreiras, sejam elas contratuais, sindicais, de manutenção das infraestruturas produtivas ou até de processos, que impedem, em um primeiro momento, o desfazimento de tais recursos na mesma proporção em que ocorrem retrações na demanda, evidenciando certa resistência a realização dos chamados custos de ajustes.

5. CONCLUSÃO

Essa pesquisa teve como objetivo verificar a existência de comportamento assimétrico dos custos (sticky costs) em empresas do setor calçadista brasileiro listadas na B3. Os dados analisados compreenderam o período de 2011 a 2024. Como resultado, observou-se que o setor, embora homogêneo em produtos, não opera sob uma lógica de simetria, apontando para a existência do fenômeno de sticky costs.

A evidência obtida por meio da análise geral de que os custos recuam apenas 0,92% perante uma queda de 1% na receita enquanto sobem 0,97% em uma elevação da mesma, sugerindo a ocorrência de assimetria. Essa resistência à realização de custos de ajustes pode ser um indicativo de uma utilização mais abundante de estruturas de custos fixos ou de compromissos contratuais que impedem uma resposta ágil a cenários de retração econômica.

Para pesquisas futuras, recomenda-se expandir tanto o alcance quanto a profundidade da análise da assimetria, com uma a ampliação do escopo setorial para além do setor calçadista, permitindo comparações com segmentos importantes para a economia, como construção civil, tecidos e vestuários, entre outros.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Mark C.; BANKER, Rajiv D.; JANAKIRAMAN, Surya. Are Selling, General, and Administrative Costs "Sticky"?. Journal of Accounting Research, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 47-63, mar. 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDUSTRIAS DE CALÇADOS (ABICALÇADOS). Relatório Indústria de Calçados - Brasil 2025. Disponível em:

https://drive.google.com/file/d/1o0jKkrRGItG8Q17AQSvbo0t_-s7EoZ7o/view. Acesso em: 25 Fev. 2026.

B3 S.A. - BRASIL, BOLSA, BALCÃO. Segmentos de listagem. [São Paulo]: B3, [2025]. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/. Acesso em: 28 dez. 2025.

BANKER, R. D.; BYZALOV, D.; CHEN, L. T. Employment protection legislation, adjustment costs and cross-country differences in cost behavior. Journal of Accounting and Economics, v. 55, n. 1, p. 111-127, 2012.

BANKER, Rajiv D.; BYZALOV, Dmitri; THREINEN, Lucas. Determinants of international differences in asymmetric cost behavior. Available at SSRN 2312772, 2013.

BARBOSA, Ana Paula de Araújo. Assimetria dos custos em empresas brasileiras de capital aberto do setor de Química. 2020. 204 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020.

CAMPAGNONI, M.; FABRE, V. V.; BORGERT, A.; & ROVER, S. Cost Stickiness nos governos locais de Santa Catarina. Revista Catarinense da Ciência Contábil, 20, e3148, 2021.

EDGAR PAMPLONA, E.; FIIRST, C.; SILVA,T.B. DE J.; ZONATTO, V.C. DA S. Sticky costs in cost behavior of the largest companiesin Brazil, Chile and Mexico. Contaduria Y Administración, V. 61, n. 4, p. 682-704, 2016..

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. Contabilidade gerencial. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. Contabilidade Gerencial. 18. ed. Porto Alegre: Bookman, 2025.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MALIK, Mahfuja. A Review and Synthesis of "Cost Stickiness" Literature. Boston: Boston University School of Management, 2012.

MEDEIROS, O. R.; COSTA, P. S.; SILVA, C. A. T. Testes empíricos sobre o comportamento assimétrico dos custos nas empresas brasileiras. Revista Contabilidade e Finanças, São Paulo, v. 16, n. 38, p. 47-56, 15 mar. 2005.

MELO, José Augusto Sousa. Efeito moderador da estrutura de custos na relação entre Comportamento assimétrico dos custos e desempenho. 2021. Dissertação - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2021.

MICHEL, Maria Helena. Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PAMPLONA, Edson de Oliveira. As inadequações do sistema tradicional de custos em um novo ambiente de fabricação. Production, v. 3, p. 127-132, 1993.

PERVAN, M.; PERVAN, I. Sticky costs: evidence from Croatian food and beverage industry. International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences, v. 6, n. 8, p. 963-970, 2012.

RIBEIRO, P. M.; BRUGNI, T. V., CRUZ, P. B.; NOSSA, S. N. Relação entre Assimetria de Custos e Agressividade Tributária no Brasil. Revista Gestão Organizacional, 17(1), 171-183, 2024.

RICHARTZ, Fernando. Fatores explicativos para o comportamento assimétrico dos custos das empresas brasileiras. 2016. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

RICHARTZ, F.; BORGET, A.; LUNKES, R. J. Comportamento assimétrico dos custos nas empresas brasileiras listadas na BM&FBovespa. Advances in Scientific and Applied Accounting, 339-361, 2014.

RUSSO, Caio Ponara. Sticky costs: uma análise crítica da teoria e metodologia utilizada em trabalhos publicados sobre o comportamento de custos. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

SILVA, F. D. C. et al. Comportamento dos custos: uma investigação empírica acerca dos conceitos econométricos sobre a teoria tradicional da contabilidade de custos. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 18, n. 43, p. 61-72, jan./abr. 2007.

SILVA, I. S.; MUCCI, M. D.; BORINELLI, L. Custos pegajosos e a pandemia do covid-19: os impactos da pandemia em empresas de consumo cíclico e não cíclico. Anais do XXIX Congresso Brasileiro de Custos –João Pessoa, PB, Brasil, 16 a 18 de novembro de 2022.

SILVA, José Thiago Andrade. Comportamento dos custos à luz da teoria dos sticky costs em períodos de crescimento e de recessão econômica: um estudo em empresas do setor de construção civil listadas na B3. 2024. 128 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará (UFC).

STRADIOTTO, A. L.; VICTOR, F. G. Análise do comportamento assimétrico de custos por setor de mercado das empresas listadas na B3. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso - Ciências Contábeis. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2017.