



FOLHA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

THAMILY DE SOUZA CONCEIÇÃO
YASMIN MARIA MALCHER E SILVA

CUSTOS ASSIMÉTRICOS NO SETOR VAREJISTA DE MODA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS
EMPRESAS C&A, MARISA E RENNER NO PERÍODO PRÉ E PÓS PANDEMIA

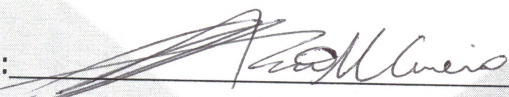
Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), apresentado a
Universidade do Estado do Amazonas, como parte das
exigências para a obtenção do título de bacharel em
Ciências Contábeis.

DATA DA APROVAÇÃO: 20/02/2024

UEA
UNIVERSIDADE
DO ESTADO DO
AMAZONAS

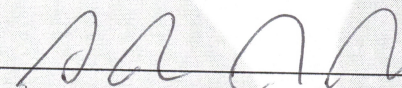
BANCA EXAMINADORA

Ass.:



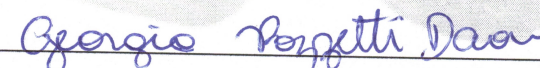
Orientador (a): LEANDRO MARCONDES CARNEIRO

Ass.:



Membro da Banca: ALÍPIO REIS FIRMO FILHO

Ass.:



Membro da Banca: GEORGIA POZZETTI DAOU



UEA
UNIVERSIDADE
DO ESTADO DO
AMAZONAS

Universidade do Estado do Amazonas
Av. Djalma Batista, 3578 - Flores
Cep: 69050-010 / Manaus - AM



AMAZONAS
GOVERNO DO ESTADO

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS - UEA
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS - ESO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**THAMILY DE SOUZA CONCEIÇÃO
YASMIN MARIA MALCHER E SILVA**

**CUSTOS ASSIMÉTRICOS NO SETOR VAREJISTA DE MODA: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA DAS EMPRESAS C&A, MARISA E RENNER NO PERÍODO PRÉ
E PÓS PANDEMIA**

MANAUS-AM

2024

**THAMILY DE SOUZA CONCEIÇÃO
YASMIN MARIA MALCHER E SILVA**

**CUSTOS ASSIMÉTRICOS NO SETOR VAREJISTA DE MODA: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA DAS EMPRESAS C&A, MARISA E RENNER NO PERÍODO PRÉ
E PÓS PANDEMIA**

Trabalho de Conclusão do curso apresentado à
Universidade do Estado do Amazonas, como
requisito final para a obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Marcondes
Carneiro.

MANAUS-AM

2024

**Custos assimétricos no setor varejista de moda: uma análise comparativa das empresas
C&A, Marisa e Renner no período pré e pós pandemia**

**Asymmetric costs in the fashion retail sector: a comparative analysis of the companies
C&A, Marisa and Renner in the pre- and post-pandemic period**

Thamily de Souza Conceição¹

Yasmin Maria Malcher e Silva²

Leandro Marcondes Carneiro³

Resumo

O setor de comércio varejista de roupas desempenha um papel vital na economia brasileira, com um valor estimado em R\$115 bilhões. Porém, durante a pandemia de COVID-19, muitos desafios substanciais influenciaram em suas atividades. Esta pesquisa analisa os custos assimétricos no setor varejo de moda de 2018 até 2022 dos dados extraídos das Demonstrações de Resultado do site da [B]³, optando-se por uma pesquisa com abordagem descritiva e comparativa. Destaca-se a importância da adaptação e inovação para garantir a sustentabilidade dos negócios diante de mudanças abruptas. Empresas de moda mostraram resiliência, adotando estratégias ágeis, como digitalização intensiva e revisão de práticas comerciais. A pesquisa, focada nas líderes do varejo de moda no Brasil, como C&A Modas, Marisa Lojas e Lojas Renner, abrange elementos quantitativos e qualitativos. Direcionadas a consumidores de baixa e média renda. Pois, essas empresas desempenham um papel crucial na economia, gerando empregos e influenciando padrões de consumo. Os resultados mostram volatilidade pré e pós pandemia, exigindo adaptação estratégica no varejo de moda, com foco em estratégias digitais, gestão de estoque eficiente e segurança dos funcionários, ressaltando a importância contínua da inovação e agilidade.

Palavras-Chave: comércio varejista de roupas; pandemia; custos assimétricos.

Abstract

The clothing retail sector plays a vital role in the Brazilian economy, with an estimated value of R\$115 billion. However, during the COVID-19 pandemic, many substantial challenges have influenced its activities. This research analyzes the asymmetric costs in the fashion retail sector from 2018 to 2022 using data extracted from the Income Statements on the [B]³ website, opting for research with a descriptive and comparative approach. The importance of adaptation and innovation is highlighted to ensure business sustainability in the face of abrupt changes. Fashion companies have shown resilience, adopting agile strategies such as intensive digitalization, and reviewing business practices. The research, focused on fashion retail leaders in Brazil, such as C&A Modas, Marisa Lojas and Lojas Renner, covers quantitative and qualitative elements. Targeted at low and medium-income consumers. Because these companies play a crucial role in the economy, generating jobs and influencing consumption patterns. The results show pre- and post-pandemic volatility, requiring strategic adaptation in fashion retail, with a focus on digital strategies, efficient inventory management and employee safety, highlighting the continued importance of innovation and agility.

Key Words: clothing retail trade; pandemic; *sticky costs*.

¹Graduanda do curso de Ciências Contábeis pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA)

²Graduanda do curso de Ciências Contábeis pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA)

³Doutor em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professor Adjunto da Universidade do Estado do Amazonas (UEA)

1. INTRODUÇÃO

O comércio de varejo de roupas é um setor importante da economia brasileira, com um mercado avaliado em R\$115 bilhões (Lazarini, 2022). A pandemia levou a um declínio significativo na atividade econômica global, com muitas empresas fechando e uma queda no consumo. Como consequência, ocorreu uma queda no PIB global e uma grande quantidade de desemprego. (Silva Neto, 2023). Além disso, o comércio de varejo de roupas enfrenta desafios de custos assimétricos, que podem afetar a lucratividade das empresas. Nesta introdução, discutiremos os custos assimétricos no comércio de varejo de roupa no pré e pós pandemia. De modo a justificar a importância de entender esses custos para o sucesso das empresas no setor.

O comércio varejista é um setor amplo que envolve vários segmentos e foi diretamente afetado devido à disseminação da pandemia mundial (Moreira *et al.*, 2023). A pandemia de COVID-19 impôs desafios jamais vistos às empresas que operam nesse segmento, modificando consideravelmente a dinâmica dos gastos de produção e operacionais. A pandemia também impactou fortemente a indústria da moda e o comércio de vestuários, o que forçou as empresas do setor a abandonarem práticas industriais defasadas e desenvolverem novas estratégias para manter as atividades (Moreira *et al.*, 2023). Um exemplo disso foi a digitalização intensa dos lojistas que tiveram que incorporar soluções tecnológicas para continuar vendendo com ferramentas digitais, mesmo sem familiaridade, implantando gamificação e catálogos online de amostragem para envolver os clientes. O gerenciamento de despesas, em especial, tornou-se um ponto crucial para a sobrevivência e sustentabilidade das empresas de moda durante e após o impacto da pandemia.

A assimetria de custos ocorre quando os custos associados a uma transação ou atividade não são igualmente distribuídos entre as partes envolvidas. Em outras palavras, uma parte pode arcar com custos significativamente maiores do que a outra, resultando em uma desigualdade na alocação de recursos financeiros ou esforços de acordo com Reis (2016). Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é analisar o comportamento assimétrico dos custos no setor varejista de vestuário brasileiro no período de 2018 a 2022.

A importância deste estudo reside no aprofundamento da compreensão sobre as disparidades de gastos no setor de moda no Brasil. De maneira a analisar como as empresas enfrentaram desafios específicos no gerenciamento de despesas durante o período pré-pandemia e como esses desafios têm evoluído no cenário pós-pandemia. Segundo Grejo *et al.* (2022), os custos não se alteram proporcionalmente a uma mesma modificação no volume de produção, mas sim se comportam de modo assimétrico, conhecido por *sticky cost* ou *anti-sticky*. Esse movimento pode impactar significativamente a rentabilidade e a capacidade de resposta

das empresas de setor vestuário comercial, principalmente, diante de mudanças no ambiente de negócios.

A pesquisa é baseada em uma análise do site da [B]³, bem como análises de dados relevantes. Seu objetivo é fornecer informações cruciais sobre a dinâmica dos custos no comércio da moda e suas consequências. Este trabalho acadêmico busca contribuir para a compreensão do cenário complexo de custos no setor de vestuário, um conhecimento essencial para a tomada de decisões estratégicas em um ambiente empresarial em constante mudança.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E ESTUDOS ANTERIORES

2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Teoria dos Custos de Transação, desenvolvida por Ronald Coase e posteriormente expandida por Oliver E. Williamson, desempenha um papel fundamental na compreensão dos custos assimétricos nas organizações que menciona:

as instituições formais e informais de uma sociedade serão tanto mais compatíveis com o progresso econômico quanto mais elas permitirem aos indivíduos liberarem seu potencial produtivo e criativo. Isso acontecerá quando as leis, os costumes, a prática social e econômica e as organizações favorecerem a iniciativa individual e a cooperação através de mecanismos impessoais, principalmente garantindo os direitos de propriedade e gerando uma estrutura de preços relativos que premia as atividades produtivas (BUENO, 2003, p. 14).

Bueno (2003) sugere que as empresas enfrentam custos de transação ao decidir entre a realização de atividades internamente ou a aquisição de bens e serviços no mercado. Os custos de transação podem ser assimétricos, uma vez que podem variar dependendo das circunstâncias e das características específicas de cada transação. A teoria enfatiza que os custos assimétricos podem influenciar as escolhas de governança, como a internalização ou externalização de atividades.

A Teoria de Custos de Transação apresenta uma perspectiva analítica valiosa para compreender a governança econômica e as estratégias organizacionais. O ponto central é que as organizações surgem como mecanismos que visam diminuir os custos de transação, fornecendo uma estrutura interna para coordenar atividades que, de outra forma, seriam realizadas no mercado. A principal hipótese da TCT é que as estruturas de gestão devem estar alinhadas às transações, tendo em vista a minimização dos custos de transação (Williamson, 1994). Tal recurso atua na alocação de recursos e na tomada de decisões sobre a internalização ou externalização de atividades, exercendo uma profunda influência no desenvolvimento da teoria organizacional e na prática gerencial contemporânea.

A Teoria dos Custos de Transação tem sido considerada a “nova ortodoxia” da teoria da

firma (Fernández *et al.*, 2021) que procura explicar como os agentes fazem escolhas entre diferentes formas de organizar suas atividades produtivas, levando em consideração os custos envolvidos nas transações comerciais. Esses custos podem ser legais, administrativos, informacionais ou comportamentais e dependem das características das transações, como frequência, especificidade, incerteza e complexidade. A teoria dos custos de transação sugere que os agentes busquem reduzir ao máximo os custos totais de produção, incluindo os custos de transação, e que a melhor forma de governança das transações varia de acordo com o nível de racionalidade limitada e oportunismo dos agentes, bem como o ambiente institucional em que eles operam. De acordo com Thielmann (2013) a teoria dos custos de transação é considerada uma das principais contribuições para a teoria da firma e para a análise das instituições econômicas.

2.2 CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS

Os custos assimétricos podem ser entendidos a partir da distinção entre custos fixos e variáveis. Cabe definir os custos variáveis como aqueles que se alteram de acordo com o volume de produção e custos fixos como os que não têm relação direta com o volume de produção. Ou seja, seu valor não está relacionado à quantidade de produtos ou serviços produzidos ou comercializados (Souza *et al.*, 2016). Com este cenário, os custos fixos são aqueles que se mantêm inalterados, independentemente do nível de produção ou atividade da empresa, ao passo que os custos variáveis aumentam ou diminuem em relação à produção. O desequilíbrio ocorre quando a estrutura de custos da empresa é dominada por custos fixos, causando maior sensibilidade às flutuações na demanda e na produção. Isso pode resultar em variações significativas na lucratividade.

Trata-se de um método que tem inúmeras virtudes, principalmente no plano gerencial, por permitir uma melhor análise do desempenho da empresa, sendo um método gerencial, não considerado pela legislação tributária brasileira, sendo aceito somente o método do custo real ou absorção (Souza *et al.*, 2016). Exemplos de custos variáveis incluem matérias-primas, mão de obra diretamente relacionada à produção e custos de embalagem. Gerenciar de forma eficaz os custos fixos e variáveis é crucial para atingir uma estrutura de custos equilibrada e maximizar o lucro, pois permite que as empresas ajustem suas estratégias financeiras de acordo com as condições do mercado e as demandas do setor.

Os conceitos de custos fixos e variáveis são de extrema importância para a gestão financeira e contábil de uma empresa. Esses conceitos dizem respeito à maneira como os gastos da empresa se comportam em relação ao volume de produção ou venda. Custos fixos são

aqueles que independem, até certo ponto, da variação do volume de produção ou de vendas. Isto é, sua existência decorre da necessidade de tarefas ou controles cujo volume de trabalho não está associado diretamente ao volume de produção ou de vendas (Torres, 1975). Alguns exemplos de custos fixos incluem despesas como aluguel, salário dos funcionários administrativos, contas de água e energia, entre outros. Por sua vez, os custos variáveis são aqueles que em seu total variam de acordo com as alterações no volume de atividades, como é o caso das matérias-primas, luz e força etc., porém unitariamente não variam (Dias, 1992). A diferença entre custos fixos e variáveis é importante para o cálculo do ponto de equilíbrio, da margem de contribuição, do lucro e do preço de venda de uma empresa.

2.3 IMPACTO DA PANDEMIA NO SETOR DE VAREJO E A TEORIA DOS STICKY COSTS NAS EMPRESAS

De acordo com Moreira *et al.* (2023), a pandemia do coronavírus impactou fortemente a indústria da moda e o comércio de vestuários. Tal situação forçou as empresas do setor a abandonarem práticas industriais defasadas e desenvolverem novas estratégias para manter as atividades. A operação de 5,3 milhões de pequenos negócios foi alterada pela pandemia, com 10,1 milhões interrompidos temporariamente por conta da paralisação das atividades, conforme indicado por uma pesquisa conduzida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Com o forte e inesperado impacto da pandemia, firmas grandes precisaram diminuir o ritmo de suas atividades ou mesmo paralisá-las, enquanto outras tiveram um aumento na demanda devido às novas necessidades dos consumidores (Silva *et al.*, 2022). Das empresas que continuaram operando, 41,9% optaram por realizar exclusivamente entregas online, enquanto 41,2% adotaram horários reduzidos e 21,6% implementaram o trabalho remoto. Em busca de manter as operações, 15,3% dos empresários recorreram à rotatividade de funcionários e 5,9% adotaram o sistema de *drive-thru*, de acordo com o site do SEBRAE em 2020 (Moreira *et al.*, 2023).

Consequentemente, investigar o comportamento dos custos é importante para o controle dos processos, a maximização dos lucros, a melhoria contínua e para o aumento do nível competitivo das organizações (Anderson; Banker; Janakiraman, 2003). Segundo Anderson, Banker e Janakiraman (2003) *sticky costs* são "custos rígidos" que não são relacionados a ocorrência de uma variação semelhante diante de um aumento ou redução no volume de atividades, em especial das vendas. *Sticky Costs* caracteriza a ação em que os custos aumentam mais com o aumento da atividade, do que diminuem com a redução da atividade, em valor similar (Anderson; Banker; Janakiraman, 2003).

Pesquisas adicionais foram conduzidas para validar ainda mais o fenômeno, como exemplo os trabalhos internacionais de Calleja, Steliaros e Thomas (2006), Weiss (2010) e Werbin, Vinuesa e Porporato (2012). No Brasil, a exploração dos custos assimétricos é uma área relativamente nova, ganhando relevância principalmente após a pesquisa inovadora de Medeiros, Costa e Silva (2005), que buscavam verificar a aplicabilidade da teoria de Anderson, Banker e Janakiraman (2003) às empresas brasileiras. Nessa análise foi utilizada uma amostra de 198 empresas de capital aberto ao longo de 17 anos. Os pesquisadores demonstraram que o comportamento assimétrico dos custos era uma realidade nas empresas brasileiras. Outros estudos nacionais também foram conduzidos para obter mais insights sobre o comportamento assimétrico dos custos no contexto brasileiro. Nesse sentido, destacamos os trabalhos de Marques *et al.* (2014), Richartz, Borgert e Lunkes (2014), Pamplona *et al.* (2016), Fazoli, Reis e Borget (2018) e de Fernandes e Santos (2021).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção delinea a metodologia empregada na condução da pesquisa, que visa uma análise aprofundada dos custos assimétricos no setor de varejo de moda, abrangendo os períodos pré e pós o surto da pandemia de COVID-19, por meio de uma abordagem descritiva e comparativa. A metodologia delineada tem como propósito principal atender de maneira minuciosa aos objetivos da pesquisa, estabelecendo uma sólida base para a coleta, análise e interpretação dos dados.

Segundo Gil (1999), a metodologia científica é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para atingir o conhecimento. Para que seja considerado conhecimento científico, é necessária a identificação dos passos para a sua verificação. Ou seja, é preciso determinar o método que possibilitou chegar ao conhecimento (De Oliveira, 1991). A escolha metodológica de uma abordagem mista, que integra elementos da pesquisa quantitativa, demonstra a intenção de proporcionar uma análise abrangente dos custos assimétricos na variação de receita de vendas com o custo do produto vendido e dos fatores que influenciam o setor de moda no varejo, considerando dois momentos temporais distintos. Essa abordagem oferece uma visão mais holística e multifacetada, permitindo a compreensão profunda das nuances envolvidas nas dinâmicas financeiras do setor.

O conjunto de participantes nesta investigação é constituído por varejistas de moda das empresas C&A Modas S.A, Marisa Lojas S.A. e Lojas Renner S.A que são importantes redes do varejo de moda brasileiro de ampla variedade de produtos, incluindo roupas, calçados, acessórios, perfumaria e itens para casa, e possuem várias lojas pelo país. Em conformidade

com Crespi (2022) e Samor (2014) estas companhias têm como público-alvo a baixa e média renda, destacando a relevância desse nicho de mercado. São lojas populares, que desempenham um papel fundamental na economia brasileira, empregando milhares de pessoas e gerando receita para o governo ao atender uma ampla parcela da população. Além disso, também influenciam nos padrões de consumo, comportamento do consumidor e contribuindo para a inclusão social.

De acordo com um artigo da Guide Investimentos, a Renner é atualmente a maior empresa de varejo de vestuário do Brasil, com uma participação de mercado de cerca de 9%. As empresas C&A e Marisa têm participações de mercado menores, de 6% e 2,5%, respectivamente (Crespi, 2022). A Renner também é conhecida por sua governança corporativa e operações eficientes no setor de varejo (Crespi, 2022). A Marisa, por outro lado, tem uma marca forte, especialmente entre a classe C, e é mais presente em lojas de rua, enquanto a Renner é mais forte nos *shopping centers* (Samor, 2014). Embora as empresas tenham enfrentado desafios nos últimos anos, como a pandemia COVID-19 e a concorrência de varejistas online, elas continuam a ser importantes para a economia do Brasil (Lazarini, 2022).

A seleção da análise será conduzida por meio de uma abordagem de amostragem estratificada, supervisionada pelos dados extraídos das demonstrações financeiras da [B]³, levando em consideração diferentes períodos do setor. Isso garante uma representação abrangente e equitativa, refletindo a diversidade intrínseca do mercado.

A obtenção de dados financeiros se dará por meio de fontes secundárias, incluindo demonstrações de resultados e relatórios anuais de empresas do setor de varejo de moda. De acordo com Rodrigues (2014), é importante a utilização de fontes confiáveis na geração de conhecimento organizacional, visando uma investigação que se baseie no uso de fontes de informação que possam descrever algo concreto para a pesquisa.

A obtenção de informações das demonstrações financeiras disponíveis na [B]³ foi efetuada tanto antes como depois do período pandêmico, utilizando-se de dados atualizados e pertinentes para uma análise atualizada.

Neste estudo, as variáveis dependentes compreendem os custos assimétricos, abrangendo os custos variáveis. As variáveis independentes incluíram fatores relevantes pré e pós-COVID-19. De acordo com a citação de estudo do Banco Mundial (2020), a pandemia teve um impacto significativo na gestão de custos, precificação nas empresas e métodos de marketing, sendo necessário que muitas delas avaliassem suas estratégias para se adaptarem ao novo ambiente de negócios. O artigo também ressalta a importância de uma abordagem estratégica na gestão de custos e precificação em tempos de crise, incluindo a necessidade de

uma compreensão abrangente dos elementos que podem afetar a assimetria de custos.

A análise dos dados será conduzida mediante o uso de técnicas estatísticas apropriadas, como a análise de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Na parte de receita de vendas e custos dos produtos vendidos, de acordo com Schwarzer (2017), se discute a importância da análise da ligação entre eles, e como isso pode ajudar a aprimorar as estratégias. A interpretação dos resultados buscará não apenas identificar diferenças significativas nos custos assimétricos, mas também compreender a complexa relação com os fatores considerados.

O desenvolvimento da pesquisa será segmentado em diferentes etapas, contemplando a coleta de dados, a análise e a redação. Um cronograma detalhado será elaborado para assegurar o cumprimento rigoroso dos prazos estabelecidos, garantindo a eficiência e organização na condução do projeto.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

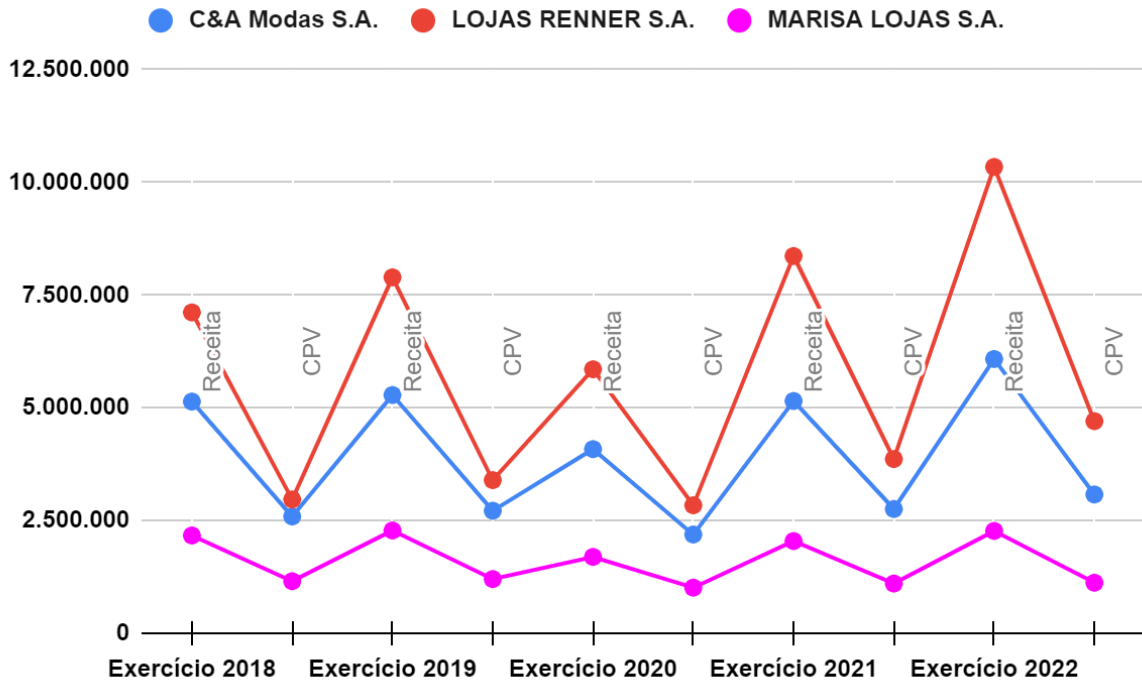
Os resultados da pesquisa dedicada ao setor de varejo de roupas, com foco nos desafios de custos assimétricos, revelaram uma situação desafiadora para as empresas do ramo. Ao analisar os dados coletados, percebemos que a assimetria dos custos pode apresentar riscos à lucratividade das organizações varejistas durante esses períodos da pesquisa. Durante a coleta de dados, que abrangeu os anos de 2018 a 2022, foi possível observar a volatilidade antes e depois da pandemia, com alguns períodos apresentando indicadores mais elevados em uma das empresas analisadas. O trabalho remoto, que já vinha sendo estudado por muitas empresas brasileiras, foi adotado de modo surpreendentemente rápido pela grande maioria das companhias para seus setores administrativos, o que pode ter ajudado a reduzir alguns custos, até certo ponto (Da Silva *et al.*, 2022). E diante disso, a influência da pandemia destaca a necessidade de uma gestão estratégica eficiente para lidar com as mudanças e assegurar margens de lucro saudáveis.

Além disso, diante da citação de Albuquerque *et al.* (2020), ressalta-se a urgência para que as empresas de varejo de moda se adaptem e inovem diante da mudança repentina. E as análises mostram que o começo da pandemia teve uma influência e foi crucial para enfrentar os desafios de custos assimétricos em busca do melhor crescimento possível. Para Prado *et al.* (2022) essas descobertas não apenas demonstram a resiliência das empresas de moda diante das adversidades, mas também destacam a importância de uma abordagem estratégica e proativa para garantir a sustentabilidade e o avanço no dinâmico cenário do varejo de roupas.

Observa-se no Gráfico 1 os dados em reais mil, extraídos do site da [B]³ com relação à

receita de vendas e os custos que os produtos vendidos ofertaram das lojas de varejo da moda, com sua volatilidade ocorrida durante os anos de 2018 a 2022:

Gráfico 1 - Dados da Receita Bruta e CPV das Empresas Seleccionadas (Em Mil Reais)



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Pode-se observar que houve uma redução na receita e no CPV das três empresas durante o início do período da COVID-19. Porém, a Renner teve uma redução mais expressiva, que ocorreu na transição de 2019 para 2020. Mattiuzzi *et al.* (2021) menciona que, devido à suspensão temporária das atividades das lojas físicas devido ao decreto de *lockdown*, ocorreu uma redução nas vendas. Além disso, nota-se que a Renner foi a empresa que conseguiu se recuperar financeiramente em menos tempo, enquanto as lojas C&A e Marisa se recuperaram de maneira mais lenta. Também é apresentada a questão de que a loja Marisa é menos lucrativa do que as outras empresas, e que durante os períodos pré e pós pandemia, não houve muitas mudanças em suas finanças. De acordo com Souza (2022), os setores varejistas tiveram que desenvolver estratégias para manter a comercialização de seus produtos por meio do comércio eletrônico, visando se recuperar. Diante do impacto e surpreendente da pandemia, as empresas se viram impelidas a reduzir o compasso de suas atividades, ao passo que outras experimentaram um incremento na procura em virtude das novas demandas dos consumidores. Moreira *et al.* (2023) pronunciou que a demanda por roupas confortáveis para uso em casa aumentou, enquanto as peças de moda mais formais foram negativamente impactadas.

Os varejistas ágeis conseguiram se adaptar rapidamente a essas mudanças nas

preferências dos consumidores, ajustando seus estoques e suas estratégias de marketing. Nesse sentido, o marketing digital existe para auxiliar as empresas e empreendedores a planejarem ações para atender, melhorar a prestação de serviços e entender as necessidades dos clientes por meio de ferramentas tecnológicas que atraíam visibilidade e novos clientes (Escher *et al.*, 2021). Esse período desafiador destacou a relevância da adaptabilidade e da criatividade como bases essenciais para a capacidade de superação e o progresso contínuo no ramo do varejo de moda.

A análise da Tabela 1 abaixo tem como base as informações contábeis disponibilizadas por empresas na categoria de varejo de moda no portal do Brasil, Bolsa e Balcão [B]³, entre 2018 e 2022. Para analisar os dados, o Microsoft Excel® foi utilizado para calcular as variações percentuais de receita de vendas e os custos dos produtos vendidos (CPV), do período t0 para o período t-1. Após encontrar os valores das variações das variáveis abordados no estudo, foi utilizada a técnica da observação, para que se pudesse chegar a uma conclusão acerca do assunto estudado. A observação pode ser caracterizada como uma técnica que faz uso dos sentidos para que se possa chegar à obtenção de determinados aspectos da realidade, como também examinar fatos ou fenômenos específicos (OLIVEIRA, 2011).

Na Tabela 1 são apresentadas as porcentagens das variações das empresas C&A, Renner e Marisa de pré e pós pandemia. Nota-se as diminuições de porcentagens das três companhias no período de 2019 para transição de 2020, que teve uma redução de faturamento e CPV, mas que nos anos de 2020 até 2022 obteve o aumento novamente desses dados. De modo que tivemos a loja Renner sendo a mais faturada no pré e pós pandemia e a loja Marisa como a com menor taxa de crescimento.

Tabela 1 - Porcentagem da Variação de Receita e CPV

Assimetria 2018-2019		Assimetria 2019-2020		Assimetria 2020-2021		Assimetria 2021-2022		
Receita (t1-t0)	CPV (t1-t0)	Receita (t1-t0)	CPV (t1-t0)	Receita (t1-t0)	CPV (t1-t0)	Receita (t1-t0)	CPV (t1-t0)	Empresa
145.425	127.094	-1.200.124	-528.206	1.067.764	565.917	931.042	322.219	C&A
3%	5%	-23%	-19%	26%	26%	18%	12%	
778.396	428.526	-2.039.771	-558.139	2.512.007	1.025.547	1.976.338	840.234	RENNER
11%	14%	-26%	-16%	43%	36%	24%	22%	
110.569	47.449	-585.792	-190.124	351.349	91.462	224.880	17.857	MARISA
5%	4%	-26%	-16%	21%	9%	11%	2%	

Fonte: Elaborada pelas autoras.

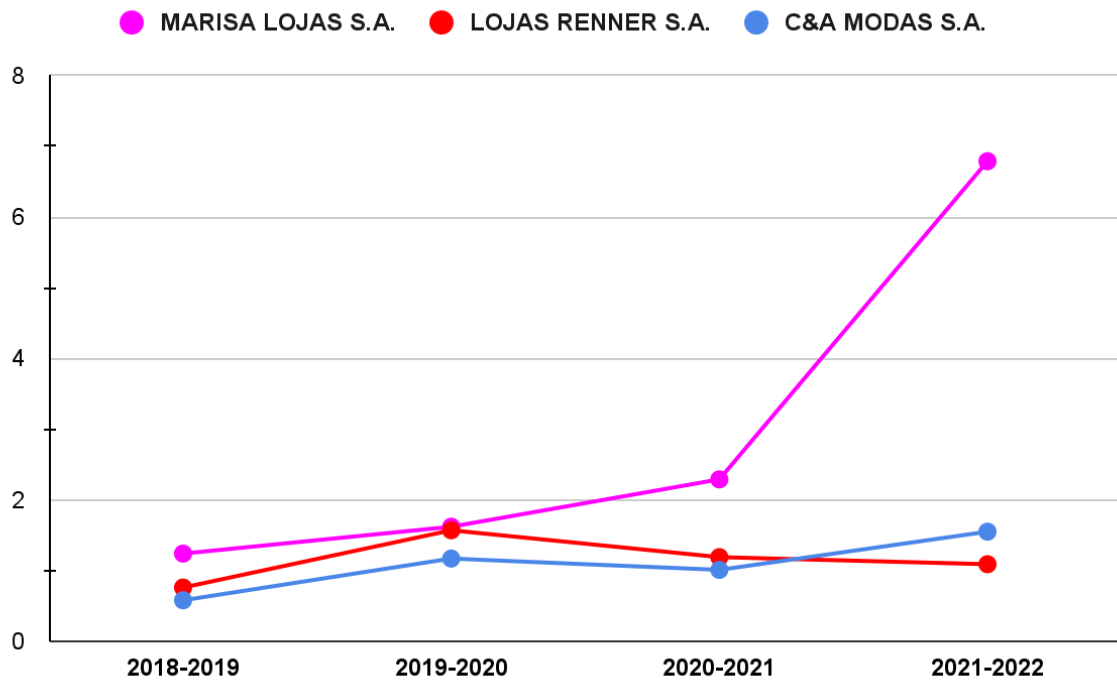
Os índices de comportamentos assimétricos das relações de porcentagens da receita e CPV das empresas estão apresentados na Tabela 2. Observa-se que a loja Marisa possui o maior índice durante os períodos mencionados, indicando que seus valores se concentram mais em um dos lados da média. Em contrapartida, a loja C&A é a que apresenta menor volatilidade entre as três empresas até 2021. Por sua vez, a empresa Renner demonstra menos assimetria durante o período de 2021 para 2022, caracterizado como pós-pandemia.

Tabela 2- Assimetria da Relação de Porcentagem de Receita e CPV

Receita (%)	CPV (%)	Receita/CPV	Empresa	
3%	5%	0,58	C&A	Assimetria 2018-2019
11%	14%	0,76	RENNER	
5%	4%	1,24	MARISA	
-23%	-19%	1,17	C&A	Assimetria 2019-2020
-26%	-16%	1,57	RENNER	
-26%	-16%	1,62	MARISA	
26%	26%	1,01	C&A	Assimetria 2020-2021
43%	36%	1,19	RENNER	
21%	9%	2,29	MARISA	
18%	12%	1,55	C&A	Assimetria 2021-2022
24%	22%	1,09	RENNER	
11%	2%	6,79	MARISA	

Fonte: Elaborada pelas autoras.

No gráfico 2, são exibidos os índices de volatilidade assimétrica dos estabelecimentos analisados. Observa-se que a empresa Marisa registra resultados superiores em relação às outras duas companhias, principalmente durante o período de 2021 para 2022. Já a C&A possui menor volatilidade até a transição do ano de 2021.

Gráfico 2 - Representação Gráfica das Assimetrias

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Depois de analisar tabelas e gráficos, constatou-se que a loja Marisa enfrentou maiores dificuldades durante o período de restrições, devido ser a com menor faturamento das vendas e com maior quebra de simetria. Ademais, notou-se que, no início do lockdown, a loja Renner teve uma queda mais expressiva no faturamento, mas que rapidamente encontrou novas estratégias para se recuperar mais rápido do que as outras duas empresas.

Pereira et al. (2022) discute o impacto da pandemia no varejo de moda e como as empresas tiveram que se adaptar para sobreviver. O estudo de caso analisa uma empresa de varejo de moda que investiu em tecnologia para criar lojas virtuais e publicidades digitais, além de melhorar os meios de entrega e logística. É citado que o investimento em tecnologia foi fundamental para a sobrevivência da empresa durante a pandemia, e que outras empresas do setor também precisaram investir em tecnologia para se manterem competitivas no futuro.

Além disso, segundo Moreira *et al.* (2023), o impacto da pandemia de COVID-19 na indústria da moda atingiu áreas como produção, distribuição e consumo de roupas. Destaca-se a redução de atividades em muitas empresas, juntamente com um aumento na demanda por roupas confortáveis para uso doméstico. As peças de moda formal foram prejudicadas, enquanto as roupas casuais e esportivas ganharam popularidade. O gerenciamento eficiente de estoques tornou-se crucial devido à incerteza na demanda e oferta. A prioridade também foi garantir a segurança dos funcionários, com implementação de medidas preventivas e

adaptações nas operações.

A situação descrita nesta pesquisa é comparada a uma citação de Bueno (2003) sobre custos assimétricos, relacionados à teoria dos custos de transação. A assimetria surge da maneira como são conduzidos os meios de gerenciamento internos e as atividades. No contexto do lockdown e do fechamento repentino de lojas em shoppings, as lojas de varejo de moda tiveram que criar planos de ação independentes para minimizar os impactos.

McKinsey (2020) ressalta o grande desafio que as empresas enfrentaram ao se reerguer após a pandemia. A superação da crise exigiu mudanças rápidas em áreas essenciais, como modelos de trabalho, estrutura organizacional, automação e digitalização, impulsionadas pelos desafios da era digital. A transformação digital acelerou, forçando as marcas a adotarem soluções tecnológicas para se manterem competitivas. Com a reabertura pós-pandemia, os comerciantes precisaram se adaptar às novas demandas, priorizando experiências de compra seguras e higiênicas, além de oferecer opções online para os clientes que relutam em visitar lojas físicas. As empresas estão adotando modelos organizacionais horizontais e flexíveis para aumentar a eficiência e a resiliência, reduzindo desperdícios e otimizando recursos. A metodologia Agile, com equipes multifuncionais e metas claras, se destacou como crucial na resposta a crises, refletindo a tendência geral de empresas em adotar estruturas mais flexíveis para melhorar sua eficiência e resiliência diante de desafios.

Segundo relatório da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), em 2022, as vendas registradas no e-commerce brasileiro chegaram ao montante de R\$169,6 bilhões, obtendo um aumento de 5% comparado ao ano anterior. No varejo da moda, empresas chinesas como a Shein possuem esse destaque.

Preços atrativos, peças populares e acessíveis a diversos corpos são alguns dos aspectos que tornaram a loja uma favorita para o bolso do brasileiro, que já utiliza outros aplicativos asiáticos, como a Shopee e o AliExpress, para fazer compras. (Matos, 2022).

De acordo com relatório divulgado pela BTG Pactual, a Shein faturou R\$8 bilhões em vendas no Brasil em 2022, obtendo um crescimento de 300% em relação ao ano anterior (Souza, 2023).

Em fevereiro, a XP Investimentos divulgou um relatório sobre os efeitos da presença da Shein no varejo brasileiro. Os analistas afirmam que o movimento de expansão da Shein é prejudicial para as lojas de roupas focadas no público de média e baixa renda, uma vez que o e-commerce chinês vem deixando esse setor ainda mais competitivo. Trazendo um ponto de vista mais positivo, a analista do Itaú BBA, Helena Villares, acredita que a Shein está aumentando a competitividade no setor, forçando as lojas de departamento a apostarem em

tecnologia (Falla, 2022).

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante de resultados apresentados, a pesquisa sobre o comportamento assimétrico dos custos no setor varejista de moda no período de 2018 a 2022 revela um cenário complexo e desafiador que pode afetar os lucros das empresas. Essa atenção especial é dada aos impactos dos custos assimétricos nas empresas analisadas. Durante a pandemia, a volatilidade destacou a importância da gestão estratégica para lidar com mudanças repentinas e assegurar a sustentabilidade do negócio. A resiliência demonstrada pelas empresas de moda diante das adversidades reforça a necessidade de uma abordagem proativa para enfrentar os desafios do dinâmico cenário do varejo de roupas. Ademais, a pesquisa enfatiza a urgência de adaptação e inovação, evidenciando a importância da agilidade e da criatividade como fundamentos cruciais para lidar com desafios e progredir de forma contínua.

Devido às limitações das empresas descritivas, é recomendado a pesquisa incluir diversas empresas de moda, não apenas nacionais, como também internacionais devido a pandemia ter sido impactada mundialmente. Ao explorar diferentes empresas, é possível descobrir estilos exclusivos e avaliar práticas comerciais, políticas de entrega e serviços ao cliente. A pesquisa abrangente facilita a comparação de preços, qualidade e feedback de consumidores, permitindo decisões mais informadas. Investir tempo nessa pesquisa assegura que as escolhas atendam tanto às preferências estilísticas quanto às expectativas práticas e éticas dos consumidores.

Sugere-se também coletar informações dos demonstrativos trimestrais das empresas varejistas de moda para entender a sazonalidade do setor. Essa prática permite identificar padrões sazonais, adaptar estratégias de negócios e antecipar tendências emergentes. A análise trimestral oferece insights valiosos e uma base sólida para decisões informadas no dinâmico mercado da moda. De forma que se torna necessário realizar estudos de associação estatística entre os resultados financeiros da empresa e suas estratégias comerciais. Essa abordagem fornece papéis cruciais para otimizar o desempenho, identificar áreas de melhoria e alinhar as práticas operacionais com metas financeiras, permitindo decisões mais informadas e adaptáveis no mercado.

REFERÊNCIAS

ABCOMM. E-commerce e Tecnologia. **Expectativa de vendas no e-commerce**. Disponível em: <https://dados.abcomm.org/previsao-de-vendas-online>. Acesso em: 25 jan. 2024.

ALBUQUERQUE, Ticiania; FREITAS, Silvia Helena Belmino. Empatia e solidariedade: estratégias de comunicação de marcas de moda cearenses no Instagram em tempos de pandemia. **Revista Comunicando**, v. 9, n. 1, p. 97-123, 2020.

ANDERSON, Mark C.; BANKER, Rajiv D.; JANAKIRAMAN, Surya N. Are selling, general, and administrative costs “sticky”?. **Journal of accounting research**, v. 41, n. 1, p. 47-63, 2003.

[B]³. **B3: A Bolsa do Brasil**. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/institucional. Acesso em: 01 dez. 2023.

BANCO MUNDIAL. **COVID-19 no Brasil: Impactos e Respostas de Políticas Públicas**. 2020. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/publication/covid-19-in-brazil-impacts-policy-responses>. Acesso em: 26 jan. 2024.

BUENO, Eduardo. **Brasil, uma história**. Leya, 2003.

CALLEJA, Kenneth; STELIAROS, Michael; THOMAS, Dylan C. A note on cost stickiness: Some international comparisons. **Management Accounting Research**, v. 17, n. 2, p. 127-140, 2006.

CASTRO, Matheus Giron de. **A evolução do e-commerce no Brasil e uma análise do impacto da pandemia no setor**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Sistemas de Informação) - Instituto de Computação, Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/26310>. Acesso em: 26 jan. 2024.

CRESPI, Rodrigo. **Guide Empresas: Lado a lado: L. Renner vs C&A vs Marisa e; Frente a Frente: Vibra Energia vs. Ultrapar**. Guide Investimentos, 2022. Disponível em: <https://conteudos.guide.com.br/analises/guide-empresas-20220905/>. Acesso em: 23 jan. 2024.

DA SILVA, Ingrid Santana; MUCCI, Daniel MAGALHAES; BORINELLI, Márcio Luiz. CUSTOS PEGAJOSOS E A PANDEMIA DO COVID-19: Os impactos da pandemia em empresas de consumo cíclico e não cíclico. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2022.

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. **Universidade Federal de Goiás. Catalão-GO**, 2011.

DIAS, Ivan Pinto. Algumas observações sobre a margem de contribuição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, p. 79-101, 1967.

ESCHER, Isadora Moreira. **Marketing digital na pandemia da covid-19: um estudo de caso na empresa Tribele Moda Feminina**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) - Escola de Gestão e Negócios, Pontifícia Universidade Católica de Goiás. 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1898>. Acesso em: 25 jan. 2024.

FALLA, Naty. **Expansão da Shein no Brasil acende alerta nas varejistas de moda**. Forbes, 12 de julho de 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/07/expansao-da-shein-no-brasil-acende-alerta-nas-varejistas-de-moda/>. Acesso em: 25 jan. 2024.

FAZOLI, Julio Cesar; REIS, Luiza Santangelo; BORGERT, Altair. O comportamento dos custos das indústrias do estado de Santa Catarina com ênfase nos sticky costs. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 37, n. 2, p. 37-50, 2018.

FERNANDES, Nathália de Freitas; DOS SANTOS, Rodolfo Rocha. Teoria dos sticky costs: estudo sobre a assimetria dos custos em uma empresa do setor industrial. **18º congresso USP de iniciação científica em contabilidade**. 2019. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3192.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GREJO, Letícia Matioli; BARBETTA, Pedro Alberto; LUNKES, Rogério João. Tamanho da empresa e comportamento assimétrico dos custos. **Contribuciones a las ciencias sociales**, v. 16, n. 10, p. 22732-22751, 2023.

LAZARINI, Jader. **Varejo de moda: o desafio do mercado brasileiro de R\$ 115 bilhões**. Agência TradeMap, 2022. Disponível em: <<https://trademap.com.br/agencia/analises-e-relatorios/varejo-de-moda-mercado-brasileiro-lojas-renner-lren3-arezzo-arzz3>>. Acesso em: 01 dez. 2023.

MARQUES, Alessandra Vieira Cunha et al. Cost stickiness in Latin American open companies from 1997 to 2012. **European Scientific Journal**, 2014.

MATOS, Lorena. **Como a chinesa Shein impactou o varejo de moda no Brasil**. MoneyTimes, 2022. Disponível em: <<https://www.moneytimes.com.br/como-a-chinesa-shein-impactou-o-varejo-de-moda-no-brasil/amp/>>. Acesso em: 25 jan. 2024.

MCKINSEY & COMPANY. **A nova organização pós-Covid. 2020**. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/br/our-insights/a-nova-organizacao-pos-covid>>. Acesso em: 11 jan. 2024.

MEDEIROS, Otávio Ribeiro de; COSTA, Patrícia de Souza; SILVA, César Augusto Tibúrcio. Testes empíricos sobre o comportamento assimétrico dos custos nas empresas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 16, p. 47-56, 2005.

MOREIRA, Erica et al. O IMPACTO DA PANDEMIA NO SEGMENTO DE VESTUÁRIO E DA INDÚSTRIA TÊXTIL. **Revista GeTeC**, v. 12, n. 40, 2023.

PAMPLONA, Edgar et al. Sticky costs in cost behavior of the largest companies in Brazil, Chile and Mexico. **Contaduría y administración**, v. 61, n. 4, p. 682-704, 2016.

PEREIRA, Isabella Araujo et al. Desenvolvimento do e-commerce no setor varejista de vestuário e impacto causado na receita durante a pandemia do coronavírus1. **Revista FT**, v. 2, n. 1, p. 1-20, 2021.

PESSALI, Huáscar Fialho; GARCÍA FERNÁNDEZ, RAMÓN. Teoria dos custos de transação e abordagens evolucionistas: análise e perspectivas de um programa de pesquisa pluralista.

Brazilian Journal of Political Economy, v. 21, p. 286-303, 2021.

PRADO, Nátalie Martins et al. Sustentabilidade no varejo de moda: revisão de literatura e análise bibliométrica. **Gestão & Produção**, v. 29, 2022.

REIS, Luiza Santangelo. **Comportamento Assimétrico dos Custos: Análise Conjunta dos Fatores Explicativos**. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2016.

RICHARTZ, Fernando; BORGERT, Altair; LUNKES, Rogério João. Comportamento assimétrico dos custos nas empresas brasileiras listadas na BM&FBovespa. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, p. 339-361, 2014.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, p. 4-29, 2014.

SAMOR, Geraldo. **Renner e Marisa: a lógica de uma fusão**. Brazil Journal, 2014. Disponível em: <https://braziljournal.com/renner-e-marisa-a-logica-de-uma-fusao/>. Acesso em: 23 jan. 2024.

SCHWARZER, Natália Cristine Busch. **Análise custo/volume/lucro e formação do preço de venda da empresa Cartonagem Nergel Ltda**. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10737/1243>. Acesso em: 23 jan. 2024.

SEBRAE, 2022. **Empreendedorismo e contexto atual do ambiente de negócios no Brasil**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/empreendedorismo-e-contexto-atual-do-ambiente-de-negocios-no-brasil,9617e0a0fbd72810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 04 dez. 2023.

SILVA NETO, Nelson Fernandes da. **A pandemia do covid-19 e seus efeitos sobre a economia**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso.

SOUZA, Alceu; CRUZ, June Alisson Westarb. Classificando custos fixos e variáveis por meio de métodos estatísticos. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 2, n. 34, p. 22-28, 2009.

SOUZA, Karina. **Shein cresce 300% no Brasil e fatura R\$8 bilhões em 2022 EXAME**. 2023. Disponível em: <https://exame.com/exame-in/shein-cresce-300-no-brasil-e-fatura-r-8-bi-incomodo-a-varejista-s-nacionais-deve-aumentar/>. Acesso em: 25 jan. 2024.

SOUZA, Maria Eduarda Rocha de. **E-commerce e pandemia: uma análise com varejistas de pequeno porte no setor de moda**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

THIELMANN, Ricardo. A teoria dos custos de transação e as estruturas de governança: Uma análise do caso do setor de suinocultura no Vale do Rio Piranga–MG. **X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2013.

TORRES, Norberto Antonio. O método do custeio direto e o aumento do lucro empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 15, p. 07-19, 1975.

OLIVEIRA, A. B. S. **Metodologia da pesquisa contábil**. São Paulo: Atlas, 2011.

WEISS, Dan. Cost behavior and analysts' earnings forecasts. **The Accounting Review**, v. 85, n. 4, p. 1441-1471, 2010.

WERBIN, Eliana; MARÍN VINUESA, Luz María; PORPORATO, Marcela. Costos pegajosos (sticky costs) en empresas españolas: un estudio empírico. **Contaduría y administración**, v. 57, n. 2, p. 185-200, 2012.