SILVA, F. M.; ARAUJO, G. A. de; SOUZA, A. R. de; et al. Determinantes de custos dos concorrentes em empresas de telecomunicações: um estudo a partir de informações públicas. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 91-110, out. 2017.

DETERMINANTES DE CUSTOS DOS CONCORRENTES EM EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES: UM ESTUDO A PARTIR DE INFORMAÇÕES PÚBLICAS

SILVA, Filipe Martins da [1]

ARAUJO, Guilherme Albertão de [2]

SOUZA, Ângela Rozane Leal de [3]

SANTOS JR., Claudio Gonçalves dos [4]

Resumo: Este estudo tem como objetivo identificar a presença dos principais determinantes de custos de duas empresas de telecomunicação no Brasil, sendo elas Tim Participações SA e Telefônica Brasil SA, utilizando-se exclusivamente informações públicas, com vistas à análise dos custos dos concorrentes. Foi utilizada, como referência para tais determinantes, o trabalho de Costa (2011) sobre os determinantes de custos, em que foi possível elencar os principais determinantes de custos propostos na literatura. A pesquisa classifica-se como qualitativa, descritiva e documental, com utilização de *checklist* para a coleta dos dados. Os resultados evidenciam que os determinantes de custos das empresas de telecomunicação no Brasil são passíveis de serem obtidos exclusivamente através de informações públicas, sendo uma boa base para a análise dos custos dos concorrentes. Corrobora a esses resultados o fato de essas empresas terem suas

[1] Contador. Pós-Graduado em Finanças e Gestão Empresarial, pela Faculdade São Francisco de Assis. Porto Alegre. E-mail: filipemdasilva@gmail.com

[2] MBA em Controladoria e Finanças, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. E-mail: gui_araujo126@hotmail.com

[3] Doutora em Agronegócios, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. E-mail: angela.leal.souza@gmail.com

[4] Graduado em Ciências Contábeis, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. E-mail: mestradoclaudio@outlook.com

atividades reguladas por agência estatal e, no caso das empresas deste estudo, terem suas ações negociadas no mercado financeiro.

Palavras-chave: Determinantes de custos. Telecomunicações. Custos dos Concorrentes.

Abstract: This study aims to identify the presence of the main determinants of two telecommunications companies costs in Brazil, which were Tim Participacoes SA and Telefonica SA Brazil, using only public information. It was used as the reference work Costa (2011) on the determinants of costs, where it was possible to list the main determinants of proposed costs in the literature. The research is classified as qualitative, descriptive and documentary to use checklist for data collection. The results show that the determinants of the telecommunications business costs in Brazil are likely to be achieved only through public information. Corroborate this, the fact that these companies have their activities regulated by state agency and, in the case of companies in this study, have their shares traded on the financial market.

Keywords: Cost Drivers. Telecommunications. Cost of Competitors. Strategic Cost Management.

1 INTRODUÇÃO

A concorrência é o centro do sucesso ou fracasso das organizações, tendo influência direta em seu desempenho. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável (PORTER, 1989). Com o aumento de oferta de serviços de telecomunicações, também ocorreu um aumento de competitividade, decorrente do crescimento de poder de mercado das empresas incumbentes de telecomunicações com as empresas atuando diretamente para conquistar novos clientes. É fato que a concorrência favorece a construção de um ambiente competitivo no mercado, evitando monopólios e estimulando a entrada de novos agentes. Para isso, é importante que as empresas conheçam seus concorrentes.

Sob esse enfoque, o uso da análise dos custos dos concorrentes fornece uma visão das estratégias das empresas que competem num mesmo mercado, da atual situação financeira das companhias e dos custos dos concorrentes, além de determinar a própria posição competitiva da organização e prever a estratégia dos concorrentes. (HEINEN; HOFFJAN, 2005).

Visando entender a análise de custos dos concorrentes aplicadas na prática, a questão de pesquisa que norteia esse estudo é: quais são os principais determinantes de custos que podem ser identificados, exclusivamente, por meio da análise de informações públicas divulgadas pelas empresas de telefonia no Brasil?

O objetivo deste estudo é identificar a presença dos principais determinantes de custos de duas empresas de telecomunicação no Brasil, sendo elas Tim Participações SA e Telefônica Brasil SA, utilizando exclusivamente informações públicas com vistas à análise dos custos dos concorrentes. Para identificar os determinantes de custos, são utilizados elementos teóricos obtidos por meio do referencial científico proposto no estudo de Costa (2011).

O período de análise compreende os anos 2010 a 2015. A análise se baseou, exclusivamente, em informações públicas, divulgadas através dos Relatórios de Administração, Formulários de Referência, Demonstrações Contábeis, relatórios da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) e consultas aos endereços eletrônicos das empresas Tim e Telefônica. A utilização de um único setor justifica pelas semelhanças de comportamento que as empresas possuem em relação aos determinantes de custos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os conceitos teóricos relativos a Análise dos Custos dos Concorrentes e Determinantes de Custos.

2.1 Análise dos Custos dos Concorrentes

A importância da informação sobre a concorrência na tomada de decisões estratégicas no mundo é evidente, pois a informação sobre os concorrentes auxilia na tomada de decisão, visando alcançar desempenhos superiores (CHIEKEZIE; EGBUNIKE; ODUM, 2014). O estudo de Kotler (1998) define concorrência como empresas que procuram satisfazer os mesmos num determinado grupo de consumidores e as mesmas necessidades do consumidor. Pode-se distinguir concorrência com base em quatro definições: (1) concorrência de marca: produtos e preços similares; (2) concorrência industrial: mesmo produto ou classe de produtos; (3) concorrência de forma: produtos que prestam o mesmo serviço; e (4) concorrência genérica: renda dos consumidores.

Com base nas informações da concorrência, é possível adotar a Contabilidade com Foco nos Concorrentes, que possui as seguintes práticas para sua adoção: (1) análise dos custos dos concorrentes; (2) monitoramento da posição competitiva; (3) avaliação dos concorrentes com base em informações públicas; (4)

custeio estratégico; e (5) precificação estratégica. A análise dos custos dos concorrentes é a prática mais utilizada na Contabilidade com Foco nos Concorrentes (GUILDING, 1999).

2.2 Determinantes de Custos

Os custos são determinados por diversos fatores, que se inter-relacionam de formas complexas; compreendendo seu comportamento significa compreender a complexa interação do conjunto de direcionadores de custos em determinada situação (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Para Porter (1989), os principais determinantes de custos: (a) são as causas dos custos; (b) podem (ou não) estar sob o controle de uma empresa e (c) agem em conjunto. Não é necessário alto grau de precisão, mas a quantificação é importante para conhecer sua importância relativa, propiciando a construção de estimativas sobre a posição de custos dos concorrentes. Entretanto, não existe uma regra para classificar os determinantes de custos, devido aos inúmeros fatores que podem ter influência sobre os custos (COSTA; ROCHA, 2014).

A classificação dos determinantes de custos pode ser definida em duas categorias: determinantes de custos estruturais e os determinantes de custos operacionais. No Quadro 1 são apresentados exemplos de determinantes de custos estruturais e operacionais pela visão dos autores Porter (1989), Shank e Govindarajan (1997) e Costa (2011).

Quadro 1 - Determinantes de Custos propostos pelos autores

Determinantes	Porter (1989)	Shank e Govindarajan (1997)	Costa (2011)
Custos Estruturais	Escala; Localização; Políticas discricionárias; Oportunidade, Experiência; Integração; Elos.	Escala; Escopo; Experiência; Tecnologia; Complexidade.	Modelo de gestão; Escopo; Escopo; Tecnologia; Experiência; Arranjo físico; Estrutura de capitais.
Custos Operacionais	Capacidade de Aprendizagem; Padrão de utilização da capacidade; Vantagem de custo; Relação na cadeia de valor; Fatores institucionais.	Comprometimento da força de trabalho; Gestão da qualidade total; Utilização da capacidade; Eficiência do *layout* das instalações; Configuração do produto; Relacionamento na cadeia de valor.	Utilização da capacidade; Diversidade; Comprometimento; Qualidade - Projeto de produtos ou serviços; Relações na cadeia de valor; Tempestividade; Localização; Fatores institucionais.

Fonte: Elaborado com base nos autores citados (2016)

No Quadro 1 é possível observar que, ao se analisar os determinantes de custos estruturais citados pelos autores, estes estão relacionados ao modelo de gestão implantado pela empresa, enquanto que os determinantes de custos operacionais se relacionam com os fornecedores e clientes.

3 METODOLOGIA

O objetivo do estudo é identificar a evidenciação dos principais determinantes de custos em informações, evidenciadas publicamente, pelas empresas de telefonia Tim Participações SA e Telefônica Brasil SA, com vistas à análise dos custos dos concorrentes. Para isso, esta pesquisa classifica-se como qualitativa quanto à abordagem do problema. Raupp e Beuren (2012, p. 92) destacam que “a abordagem qualitativa visa destacar características não observadas nos estudos quantitativos”. Quanto aos objetivos, este trabalho classifica-se como uma pesquisa descritiva e, quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa do tipo documental, que utiliza um *checklist* como instrumento de coleta de dados.

A análise dos dados foi feita através de análise comparativa das informações públicas disponíveis das empresas Tim Participações SA e Telefônica Brasil SA dos anos 2010 a 2015. As informações foram obtidas através das demonstrações financeiras, do relatório da administração, formulário de referência e apresentações institucionais disponíveis nos sítios das companhias. Dados complementares foram extraídos da agência reguladora do mercado de telecomunicação no Brasil (ANATEL).

A opção por um único setor se justifica pelas semelhanças de comportamento que possam advir no que tange aos determinantes de custos. Foi analisado o período de 2010 a 2015, pois a Telefônica tem disponível em seu site informações a partir do ano de 2010, diferente da Tim Participações SA, que tem disponibilizado no seu site informações desde o ano de 1998. A justificativa para a escolha das empresas se deu pelo seguinte critério: as duas empresas com maior *Market-share* no ano de 2015, pois em 2015, ambas empresas representavam 54,11% do mercado total, ou seja, mais de metade do mercado de telefonia no Brasil.

Como roteiro de coleta, foi utilizado o exposto no trabalho de Costa (2011) para a identificação dos determinantes de custos nas empresas Tim e Telefônica. No estudo, a autora realizou uma revisão bibliográfica sobre o tema determinantes de

custos e propôs 16 determinantes de custos. As informações de cunho quantitativo apresentadas nos resultados foram retiradas das informações públicas divulgadas pelas empresas. A análise dos determinantes se deu através da identificação dos elementos que poderiam dar indícios de um determinante de custos, confrontando-os com as informações públicas coletadas, chegando-se à relação demonstrada nas seções 4.1 a 4.15.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

A seguir, serão apresentados os determinantes de custos coletados das informações públicas das empresas Tim e Telefônica. Os determinantes foram definidos e adaptados para a realidade das empresas deste estudo, sendo discutidos os determinantes identificados nas concorrentes TIM e Telefônica.

4.1 Modelo de gestão

"O modelo de gestão constitui princípios que orientam e norteiam o comportamento dos gestores quanto à gestão das atividade." (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 39). Sobre o modelo de gestão apresentado, foram encontradas evidências a respeito da maioria dos determinantes de custos, exceto o grau de autonomia dos gestores, como apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Determinantes de Custos: Modelo de Gestão

	Tim		**Telefônica**	
Elementos que Caracterizam os Determinantes dos Custos	**Encontrado**	**Não Encontrado**	**Encontrado**	**Não Encontrado**
Existência de planejamento estratégico e operacional	X		X	
Nível de detalhe dos controles	X		X	
Grau de rigor no cumprimento de orçamento	X		X	
Grau de autonomia dos gestores		X		X
Critérios de avaliação de desempenho	X		X	
Cultura da empresa	X		X	
Estilos de liderança dos principais gestores.	X		X	

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

Analisando o Quadro 2, o conjunto de determinantes de custos sobre o modelo de gestão das empresas estudadas revela que a administração deixa explícito os seus objetivos para, no futuro, confrontar os resultados alcançados, por isso a importância desse determinante quando da análise dos custos dos concorrentes.

4.2 Escala

O determinante de escala é identificado nas duas companhias, visto que o mesmo está divulgado nas demonstrações financeiras exigidas pela legislação brasileira e também pela ANATEL. Para Souza e Rocha (2009) o conceito de escala ao defini-la como o porte e a capacidade da empresa de investir em produção. Pela identificação do porte da empresa, é possível inferir quanto à sua capacidade de produção e capacidade de exercer influências na cadeia de valor ao qual está inserida, como é possível observar no Quadro 3.

Quadro 3 - Determinantes de Custos: escala

	Tim		Telefônica	
Elementos que Caracterizam os Determinantes dos Custos	**Encontrado**	**Não Encontrado**	**Encontrado**	**Não Encontrado**
Indícios sobre o tamanho da empresa - porte	X		X	
Investimentos em capacidade de produção	X		X	
Participação de mercado	X		X	

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

De acordo com o Quadro 3, no período analisado, os determinantes de escala entre as duas empresas se mostraram divergentes, onde a Telefônica apresentou aumento nos seus estoques, gastos com publicidade e em imobilizado, enquanto a empresa Tim apresentou redução nos gastos com publicidade e custos dos estoques, porém com aumento em investimentos em imobilizado para o mesmo período analisado.

4.3 Experiência

O determinante de custo quanto à experiência possibilita fazerem-se inferências quanto a competências internas das organizações. Segundo Shank;

Govindarajan (1997) este determinante representa a importância da repetição das atividades através do aperfeiçoamento diário. Nas empresas pesquisadas, observa-se no Quadro 4, que ambas publicam informações a respeito do determinante de custo experiência, em algumas situações, de forma voluntária, através do relatório de sustentabilidade.

Quadro 4 - Determinantes de Custos: Experiência

	Tim		Telefônica	
Elementos que Caracterizam os Determinantes dos Custos	**Encontrado**	**Não Encontrado**	**Encontrado**	**Não Encontrado**
Investimentos realizados em treinamento.	X		X	
Rotatividade da mão de obra.	X		X	
Efeitos causados pela experiência dos funcionários ou em determinado processo		X	X	
Existência de programas de melhoria contínua.	X		X	
Tempo de atuação da empresa no mercado ou em determinado produto.	X		X	
Causas de melhorias no processo de produção.	X		X	

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

Em 2015, a empresa Telefônica Brasil SA investiu 16,8 milhões em treinamento e manteve uma taxa de rotatividade de funcionários estável em 24%, ao passo que a Tim Participações SA investiu 13 milhões em 2015 e rotatividade de 28,5%, uma queda de 6,7% segundo dados da companhia. Ao se analisar o Quadro 4, é possível inferir a preocupação das empresas em divulgarem seus resultados quanto ao determinante de custo experiência por reconhecerem o impacto disso nos seus custos.

4.4 Tecnologia

As empresas selecionadas para este estudo são dependentes de tecnologia. Seus produtos e serviços necessitam ter o que há de mais moderno em termos de tecnologia que se tem disponível no país para enfrentar as mudanças tecnológicas. Na empresa Tim Participações SA, foram encontradas evidências de especialização requerida da mão de obra para contratação, quando na empresa Telefônica SA tal evidência não foi observada, como demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 - Determinantes de Custos: Tecnologia

Elementos que Caracterizam os Determinantes dos Custos	Tim		Telefônica	
	Encontrado	Não Encontrado	Encontrado	Não Encontrado
Máquinas, equipamentos e ferramentas utilizados na produção.	X		X	
Instalações	X		X	
Especialização requerida da mão de obra para ser apta à contratação.	X			X
Detalhamento dos processos.		X		X
Capacidade de inovação.	X		X	

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

Os detalhamentos dos processos, apresentados no Quadro 5, não foram encontrados nas demonstrações públicas de ambas as empresas. Pode-se inferir a falta desta divulgação que, por se tratar de um aspecto estratégico, as companhias optam por não divulgar como são seus respectivos processos de prestação de serviço. Em consulta ao relatório da administração do ano de 2015 da Tim Participações SA, é possível perceber este item através da declaração da administração quanto ao negócio que diz: “A TIM possui uma marca forte e reputação pela inovação, tendo sido pioneiros em lançamentos de diversos produtos no Brasil, nossos planos e ofertas inovadores ajudaram a posicionar a companhia como uma prestadora de serviços capaz de definir um novo padrão no mercado.”. Da mesma forma, a Telefônica Brasil SA possui um centro de inovação que tem por objetivo buscar soluções inovadoras.

4.5 Diversidade de produtos

Informações de cunho operacional são frequentemente encontradas nos relatórios públicos divulgados pelas companhias participantes deste estudo. Costa e Rocha (2014) explicam que a diversidade de produtos é um determinante de custo porque impacta a complexidade da estrutura e das instalações produtivas, além de atividades relacionadas a compra e pagamento dos insumos.

Nas empresas pesquisadas, não foram encontradas evidências quanto à supervisão, planejamento e outras atividades de suporte ao processo de produção, como demonstrado no Quadro 6, bem como informações sobre os canais de distribuição.

Quadro 6 - Determinantes de Custos: Diversidade de Produtos

Elementos que Caracterizam os Determinantes dos Custos	Tim		Telefônica	
	Encontrado	**Não Encontrado**	**Encontrado**	**Não Encontrado**
Quantidade de linhas de bens e serviços.	X		X	
Supervisão, planejamento e atividades de suporte ao processo de produção.		X		X
Participação de mercado.	X		X	
Velocidade de crescimento da empresa.	X		X	
Nível de lucratividade.	X		X	
Informações sobre a capacidade de produção.	X		X	
Investimentos em força de vendas.	X			X
Informações sobre os canais de distribuição.		X		X
Custos diversos relacionados ao produto e ao processo.	X		X	
Rentabilidade por linha de produtos.	X		X	

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

As informações contidas no Quadro 6 foram difíceis de serem identificadas nas informações públicas acerca das empresas de telefonia, pois possuem uma ampla quantidade de produtos e serviços oferecidos, em comparação com o ramo industrial, por exemplo. Dentre eles, pode-se mencionar a prestação de serviço de telefonia móvel (foco deste estudo), fixa, *internet* banda larga, aparelhos telefônicos, *chips* e acessórios.

4.6 Diversidade de clientes

As empresas Tim Participações SA e Telefônica Brasil SA apresentam resultados diferentes quanto à diversidade de clientes, especificamente quanto ao nível de concentração dos clientes e representatividade do produto no custo do cliente. Em ambas empresas, os produtos e serviços são semelhantes e, por este motivo, não é possível identificar o nível de diferenciação dos produtos entre as empresas, como apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 - Determinantes de Custos: Diversidade de Clientes

Elementos que Caracterizam os Determinantes dos Custos	Tim		Telefônica	
	Encontrado	Não Encontrado	Encontrado	Não Encontrado
Nível de concentração ou de dispersão dos clientes.		X	X	
Representatividade do produto nos custos do cliente.	X			X
Nível de diferenciação dos produtos.		X		X
Custos de mudança de marca ou de produto para os clientes.		X		X
Sensibilidade dos clientes a preço.	X		X	

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

A ANATEL, através da Resolução 460, de 19 de março de 2007, instituiu a portabilidade numérica para os clientes entre as companhias telefônicas. De fato, esta resolução contribui para o aumento da concorrência e menor fidelidade por parte dos clientes.

4.7 Diversidade de Fornecedores

As empresas de telecomunicações compartilham, em sua maioria, os mesmos fornecedores. Porém a descoberta por um novo fornecedor de material e serviço é mantida em sigilo para a obtenção de vantagem competitiva. No Quadro 8, são apresentados os Determinantes de Custos encontrados nas empresas analisadas.

Quadro 8 - Determinantes de Custos: Diversidade de Fornecedores

Elementos que Caracterizam os Determinantes dos Custos	Tim		Telefônica	
	Encontrado	Não Encontrado	Encontrado	Não Encontrado
Nível de concentração de fornecedores.		X		X
Custos de transação com fornecedores.		X		X
Decisões sobre produzir peças e componentes, interna ou externamente.		X		X
Informações gerais sobre fornecedores	X		X	
Política de relacionamento com fornecedores.	X		X	
Quantidade de fornecedores.		X		X
Quantidade de atividades terceirizadas no processo de produção.	X			X

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

Os determinantes de custos quanto à diversidade de fornecedores, apresentados no Quadro 8, evidenciam que as informações mais generalistas estão disponíveis para consulta, porém informações mais detalhadas, como concentração de fornecedores, os custos de transação envolvidos e, até mesmo, a quantidade de fornecedores não foram observadas durante a coleta de dados.

4.8 Diversidade de máquinas e equipamentos

A divulgação do determinante de custo sobre a diversidade de máquinas e equipamentos é facilmente identificável, uma vez que a legislação brasileira determina algumas regras como detalhamento através de notas explicativas. O valor contábil e informações sobre decisões de propriedade, arrendamento e aluguéis de máquinas e equipamentos foram observados nas demonstrações contábeis das empresas deste estudo, nos relatórios de administração e também nos formulários de referência, como apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 - Determinantes de Custos: Diversidade de Máquinas e Equipamentos

	Tim		**Telefônica**	
Elementos que Caracterizam os Determinantes dos Custos	**Encontrado**	**Não Encontrado**	**Encontrado**	**Não Encontrado**
Valor contábil de máquinas e equipamentos.	X		X	
Custos gerais relacionados à aquisição, conservação e manutenção de máquinas e equipamentos.	X		X	
Decisões de propriedade, arrendamento e aluguel de máquinas e equipamentos.	X		X	

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

Os custos relacionados à aquisição, conservação (apresentados no Quadro 9) também são observados nas demonstrações contábeis publicadas. Em consulta à conta contábil de imobilizado das empresas deste estudo, observa-se que ambas realizaram investimentos nesta rubrica, em que a Tim Participações SA registrou aumento de R$ 1.753 milhões em investimentos em imobilizado, ao passo que a Telefônica Brasil SA registrou aumento de R$ 1.637 milhões na mesma conta.

4.9 Comprometimento

Podem ser observados, quanto ao determinante de custo comprometimento que ambas as companhias apresentam, todos os determinantes de custos abordados na literatura. As informações possuem uma maior facilidade para serem encontradas nos relatórios de sustentabilidade, uma vez que é neste documento que as companhias expõem os investimentos e ações realizadas, voltadas para o público interno, como pode-se observar no Quadro 10.

Quadro 10 - Determinantes de Custos: Comprometimento

	Tim		Telefônica	
Elementos que Caracterizam os Determinantes dos Custos	**Encontrado**	**Não Encontrado**	**Encontrado**	**Não Encontrado**
Programas de melhoria contínua.	X		X	
Existência de programas de gestão por competências.	X		X	
Existência de programas motivacionais.	X		X	
Condições proporcionadas aos funcionários para realização do trabalho.	X		X	
Nível de satisfação dos funcionários com o trabalho.	X		X	

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

O comprometimento está relacionado com processo, com a melhoria constante das atividades. Perceber isso e motivar os colaboradores a permanecerem engajados é um desafio para as organizações. Na pesquisa aos dados públicos das empresas Tim e Telefônica, em especial a pesquisa de clima dessas empresas, verificaram-se divergências quanto ao percentual de favorabilidade dos funcionários (em maior ou menor grau). A pesquisa de clima, aplicada no ano de 2015 pela empresa Tim, evidencia que seus colaboradores estão mais satisfeitos com o trabalho em comparação com o ano de 2014, registrando índice favorável de 64% (3 pontos a mais que no ano anterior). Na Telefônica, o índice caiu 4 pontos e registrou índice de 82%, conforme dados extraídos dos relatórios de sustentabilidade das empresas pesquisadas. O monitoramento desses índices e as ações tomadas pela gestão para elevar ao máximo possível refletem diretamente nos custos das companhias.

4.10 Qualidade

A percepção da qualidade é um importante determinante de custos no segmento de telecomunicações, uma vez que produtos e serviços sem qualidade colocam em xeque todo um trabalho prévio desenvolvido dentro das organizações. Juran (1985) apud Shank; Govindarajan (1997, p. 26) define quatro perspectivas para medição e controle dos custos de qualidade: “(prevenção, avaliação, falha interna e falha externa)”. O autor complementa a análise dessas perspectivas, afirmando que, quanto mais se gasta em prevenção e avaliação, maior é o nível de qualidade. Por outra ótica, quanto mais baixo o nível de qualidade, mais as empresas gastam para corrigir as falhas dos produtos, como pode ser observado no Quadro 11.

Quadro 11 - Determinantes de Custos: Qualidade

	Tim		**Telefônica**	
Elementos que Caracterizam os Determinantes dos Custos	**Encontrado**	**Não Encontrado**	**Encontrado**	**Não Encontrado**
Características dos produtos que influenciam as escolhas dos clientes.		X		X
Existência de programas de gestão da qualidade.	X		X	
Custos relacionados à qualidade.	X		X	
Quantidade de fornecedores.	X		X	

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

O Quadro 11 apresenta as evidências dos determinantes de custos de qualidade foram observadas principalmente nos relatórios de sustentabilidade e nas apresentações de resultado. Não foi possível identificar, nas empresas pesquisadas, se as características dos produtos influenciam as escolhas dos clientes. Tanto a Tim Participações SA quanto a Telefônica Brasil SA oferecem produtos e serviços semelhantes. Sabe-se que questões como qualidade de serviço de rede, conexão e atendimento influenciam na escolha dos clientes, porém não foi possível identifica-las através das consultas aos dados disponíveis para consulta divulgados pelas empresas. A ANATEL, em 2015, relatou que, dentre a qualidade e o funcionamento de produto e serviço, estava entre os três aspectos mais reclamados pelos clientes, reforçando a tendência de maiores gastos pelas empresas para atendimento das reclamações a fim de satisfazer e fidelizar os clientes.

4.11 Relações na cadeia de valor

O relacionamento da empresa com a cadeia de valor diz respeito à maneira como a empresa se relaciona com as demais empresas (SOUZA; ROCHA, 2009). Os autores mencionam que, quanto mais integrado for o processo de gestão entre as empresas, mais otimizados serão os custos do conjunto de entidades.

Quadro 12 - Determinantes de Custos: Relações na Cadeia de Valor

	Tim		Telefônica	
Elementos que Caracterizam os Determinantes dos Custos	**Encontrado**	**Não Encontrado**	**Encontrado**	**Não Encontrado**
Relacionamento com fornecedores.	X		X	
Relacionamento com clientes.	X		X	

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

Em ambas as empresas, como apresentado no Quadro 12, foi possível identificar o relacionamento destas com seus fornecedores e clientes. Observa-se que existe uma preocupação por parte das empresas pesquisadas em se relacionar bem com os fornecedores devido a dependências destas empresas para com estes últimos. Em seus endereços *online*, tanto a Tim quanto a Telefônica possuem canais de comunicação exclusivos para clientes e fornecedores, demonstrando uma preocupação em bem se relacionarem com estes.

4.12 Estrutura de capitais

A estrutura de capitais é um determinante de custo obtido através das demonstrações financeiras publicadas pelas empresas deste estudo. Souza e Rocha (2009) ensinam que a estrutura de capitais refere-se à proporção das origens de capital próprio e de terceiros, onde o custo de capital é diferente para as origens de recursos próprios e origens de recursos de terceiros. As informações sobre a estrutura de capitais são obtidas nos Balanços Patrimoniais publicados e nos Formulários de referência das companhias deste estudo, como estão apresentadas no Quadro 13.

Quadro 13 - Determinantes de Custos: Estrutura de Capitais

	Tim		Telefônica	
Elementos que Caracterizam os Determinantes dos Custos	**Encontrado**	**Não Encontrado**	**Encontrado**	**Não Encontrado**
Proporção de recursos próprios e de terceiros.	X		X	
Custo do Capital de giro da empresa.	X		X	
Políticas de empréstimos e Financiamentos.	X		X	

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

Ao se analisar o Quadro 13, verifica-se que a proporção de recursos de terceiros na empresa TIM Participações SA é menor, com média de 51% no período analisado. A sua concorrente Telefônica Brasil SA demonstra mais necessidade de capital de terceiros para financiar suas atividades. No mesmo período, a média foi de 61%.

Nas análises dos custos dos concorrentes, este determinante possibilita avaliar a proporção da origem dos recursos, próprios ou de terceiros que a organização utiliza para financiar suas atividades. Tal determinante de custos se destaca porque o custo de capital próprio costuma ser distinto entre os concorrentes.

4.13 Tempestividade

Tempestividade refere-se a uma situação que pode ou não ser aproveitada em tempo oportuno (COSTA; ROCHA, 2014). Costa (2011) define que a tempestividade é um fator que influencia no aumento ou na redução dos custos, mas que fica a mercê das condições do mercado, como é apresentado no Quadro 14.

Quadro 14 - Determinantes de Custos: Tempestividade

	Tim		Telefônica	
Elementos que Caracterizam os Determinantes dos Custos	**Encontrado**	**Não Encontrado**	**Encontrado**	**Não Encontrado**
Tempo de atuação da empresa em determinado produto ou mercado.	X		X	
Tempo médio de permanência dos funcionários.	X		X	
Custos do estabelecimento e manutenção de marcas, patentes etc.	X		X	
Existência de novas tecnologias em relação às inicialmente utilizadas.		X		X
Existência de processo para identificação de oportunidades no longo prazo.		X		X

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

Segundo o Quadro 14, não foi possível obter informações a partir das informações públicas sobre a existência de novas tecnologias e a existência de processos para identificação de oportunidades de longo prazo. Estas informações são de cunho estratégico para as empresas de telecomunicação, talvez por este motivo as empresas optem por não divulgar. Por outro lado, outros determinantes de custos no âmbito da tempestividade foram observados, principalmente, nos formulários de referências e nos relatórios de administração das companhias pesquisadas.

4.14 Localização

A localização é um importante determinante de custo, pois, dependendo de onde a empresa está localizada, os seus custos serão afetados pela distância em que esta se encontra de seus clientes e fornecedores. Costa (2011) define a localização como um determinante de custos, pois a escolha ou alteração (da localização) afeta os custos de uma empresa. Os principais determinantes de custos, no que tange à localização, não puderam ser observados através de informações públicas das empresas pesquisadas, como observado no Quadro 15.

Quadro 15 - Determinantes de Custos: Localização

	Tim		**Telefônica**	
Elementos que Caracterizam os Determinantes dos Custos	**Encontrado**	**Não Encontrado**	**Encontrado**	**Não Encontrado**
Obrigações tributárias.	X		X	
Posicionamento geográfico em relação aos clientes.	X		X	
Posicionamento geográfico em relação aos fornecedores.		X		X
Dificuldades de contratação de mão de obra especializada em função da localização.		X		X
Variações dos níveis salariais entre regiões.		X		X
Custos com infraestrutura.		X		X
Necessidade do mercado consumidor adjacente à empresa.		X		X
Custos logísticos em função da localização.		X		X

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

Os Determinantes obrigações tributárias e posicionamento geográfico em relação aos clientes (apresentados no Quadro 9) puderam ser observados através do balanço patrimonial, no caso das obrigações tributárias, e através de endereços divulgados nos *sites* das empresas deste estudo. De maneira geral, ambas as empresas possuem pontos de venda em todo o território nacional, concentrando esses pontos nos grandes centros.

4.15 Fatores Institucionais

O determinante de custo sobre fatores institucionais trata de que forma as normas, políticas públicas, órgãos reguladores influenciam os custos de uma empresa. Os determinantes encontrados estão apresentados no Quadro 16.

Quadro 16 - Determinantes de Custos: Fatores Institucionais

	Tim		**Telefônica**	
Elementos que Caracterizam os Determinantes dos Custos	**Encontrado**	**Não Encontrado**	**Encontrado**	**Não Encontrado**
Regulamentação governamental.	X		X	
Incentivos financeiros recebidos em função de sua atuação.	X		X	
Relacionamento com sindicatos.	X		X	
Normas locais em função da localização.		X		X
Normas específicas para veiculação de produtos.		X		X

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

As empresas estudadas nesta pesquisa sofrem regulação da ANATEL, além de outros órgãos estatais. Por este motivo, foi possível observar, nos formulários de referências das companhias, objeto deste estudo, questões relativas à regulamentação governamental, incentivos recebidos em função de sua atuação e de relacionamento com sindicatos. Não foi possível identificar normativas mais específicas quanto à localização e quanto à veiculação de produtos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi identificar a presença dos principais determinantes de custos em duas empresas de telefonia no Brasil, utilizando exclusivamente informações públicas. Os dados foram coletados através de informações públicas disponíveis, divulgadas através dos Relatórios de Administração, Formulários de Referência, Demonstrações Contábeis, relatórios da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL).

Esta pesquisa utilizou um *checklist* para identificar os determinantes de custos propostos por Costa (2011) nas empresas Tim Participações SA. e Telefônica Brasil SA. Os resultados apresentados evidenciam que, em maior escala, os determinantes de custos são passíveis de serem obtidos através de informações exclusivamente públicas para as empresas de telecomunicações no Brasil.

As empresas Tim Participações SA e Telefônica Brasil SA publicam seus determinantes de custos de duas formas: voluntariamente e obrigatoriamente. Os determinantes de custos publicados de forma voluntária, ou seja, sem legislação que obrigue a divulgação, podem ser considerados determinantes de custos importantes para as empresas no processo de captação de recursos via negociação de ações, divulgação de imagem organizacional. “Os determinantes de custos publicados de forma obrigatória serve para obtenção de um melhor planejamento das atividades.” (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 38), bem como obter vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Salienta-se que, dentre os 16 determinantes de custos elencados no trabalho de Costa (2011), não foi possível identificar, no presente estudo, os determinantes que tratam da utilização da capacidade produtiva, escopo, arranjo físico e projeto de produto. Isso se deve ao fato de as empresas deste estudo serem prestadoras de serviço, não tendo como atividade principal a comercialização de produtos de telefonia.

O estudo dos custos dos concorrentes, em especial sobre os determinantes de custos, é importante estratégia que as empresas podem adotar para se posicionarem na cadeia de valor. Em um ambiente de alta rotatividade de clientes, onde estes encontram facilidades para migrar entre as empresas participantes, conhecer as estratégias e determinantes de custos dos concorrentes, é fundamental para a criação de valor.

REFERÊNCIAS

ANATEL. Disponível em: <http://www.anatel.gov/br/>. Acesso em: 21 jul. 2016.

CHIEKEZIE, Njideka Rita; EGBUNIKE, Patrick Amaechi; ODUM, Austin Nwekemezie. Adoption of competitor focused accounting methods in selected manufacturing companies in Nigeria. **Asian Journal of Economic Modelling**, v. 2, n. 3, p. 128-140, 2014.

COSTA, Simone Alves da. **Análise de custos de concorrentes**: um estudo dos determinantes de custos no setor de eletroeletrônicos. 2011. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-08112011-174605/>. Acesso em: 21 jul. 2016.

_____.; ROCHA, Wellington. Determinantes de custos de concorrentes: Identificação a partir de informações públicas. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 1, n. 1, p. 4-24, 2014.

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

HEINEN, Karl Christoph; HOFFJAN, A. The strategic relevance of competitor cost assessment–An empirical study regarding competitor accounting. **Journal of Applied Management Accounting Research**, v. 3, n. 1, p. 17-34, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implantação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

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

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SOUZA, Bruno Carlos de; ROCHA, Welington. **Gestão de custos interorganizacionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

TELECO. Disponível em: < http://www.teleco.com.br/>. Acesso em: 10 set. 2016.

TELEFÔNICA. Disponível em: <http://www. http://telefonica.mediagroup.com.br//>. Acesso em: 21 jul. 2016.

TIM. Disponível em: <http://www.ri.tim.com/br/>. Acesso em: 21 jul. 2016.