

Caso: Costco e o Gerenciamento de Custos

Profº Rodrigo de Oliveira Leite
COPPEAD/UFRJ

A Costco não é apenas uma loja; é um fenômeno. É um negócio onde os clientes pagam pelo privilégio de fazer compras, os funcionários são alguns dos mais felizes no varejo e os concorrentes se perguntam como estão sendo superados. “Temos a responsabilidade de descobrir quão pouco podemos ganhar por cada unidade de produto, em vez de qual é o máximo podemos ganhar”, diz a empresa. Com mais de US\$ 250 bilhões em vendas anuais, quase 900 armazéns em todo o mundo e uma base de membros extremamente leal, a Costco dominou uma fórmula que poucos conseguiram replicar.

O que diferencia a Costco é seu foco incansável na simplicidade e no valor. Eles vendem de tudo, desde anéis de diamante até carne de veado a granel sob o mesmo teto, muitas vezes convencendo os clientes a comprar mais do que planejavam comprar originalmente. Um exemplo de suas ofertas favoritas dos clientes é o cachorro-quente de US\$ 1,50 – uma refeição que não muda de preço desde 1985 e vende mais de 130 milhões de unidades anualmente. Em um setor definido por margens estreitas e concorrência acirrada, a Costco não opera, ela domina. É o terceiro maior varejista dos EUA, atrás apenas do Walmart e da Amazon, ambos devendo parte do seu sucesso inicial aos fundadores da Costco.

O sucesso da Costco reside numa combinação de estratégias brilhantes, num desrespeito rebelde pela sabedoria convencional do varejo e numa história enraizada no respeito pelos seus clientes. A história começa com o visionário do varejo Saul Price. Embora a Costco tenha sido fundada em 1983, suas raízes remontam às inovações anteriores de Saul. Na década de 1950, inspirado por uma mercearia a granel apenas para funcionários públicos chamada Fedco, Saul lançou a FedMart – uma loja que vendia produtos a preços baixíssimos, mas exigia uma taxa de adesão. Isso lançou as bases para o modelo de “varejo de armazém”. Usando sua formação jurídica, Saul evitou habilmente as leis dos EUA que proibiam a venda de produtos abaixo dos preços do fabricante, criando um clube de associados não aberto ao público.

O FedMart obteve sucesso inicial, mas Saul acabou vendendo a empresa em 1975. Após um desentendimento com os novos proprietários, Saul lançou um novo empreendimento em 1976 chamado Price Club. Inicialmente exclusivo para membros empresariais (pessoas jurídicas), o Price Club se expandiu para consumidores em geral sob a influência de Jim Sinegal, que trabalhou com Saul e mais tarde co-fundou a Costco em 1983 com Jeff Brotman em Seattle. Em 1993, o Price Club e a Costco fundiram-se, mudando finalmente a marca como Costco em 1997.

O modelo de negócios da Costco é uma aula magistral em simplicidade e eficiência. Com quase 890 lojas em todo o mundo, a empresa registrou US\$ 254 bilhões em receita em 2024 e US\$ 7,36 bilhões em lucro líquido. Surpreendentemente, quase 4,8 bilhões de

dólares dessa receita provêm exclusivamente das anuidades dos membros, que representam apenas cerca de 2% da receita total, mas mais de metade dos seus lucros. Ao cobrar uma taxa de adesão antecipada, a Costco fideliza o cliente e cria um incentivo psicológico para comprar mais, pois a pessoa tem que se cadastrar na Costco, dar os seus documentos para identificação, e pagar a anuidade, além de ter que levar o seu cartão de membro cada vez que for entrar em uma loja.

Ao contrário de concorrentes como o Walmart, que armazenam mais de 150.000 itens, a Costco oferece apenas cerca de 4.000 produtos selecionados. Isso reduz as decisões do consumidor e permite que eles movam os produtos rapidamente, com giro de estoque superior a 12 vezes por ano – superando em muito o Walmart e o Home Depot. A sua elevada rotatividade, combinada com acordos de compras estratégicas, cria um ciclo de conversão de caixa negativo, permitindo-lhes operar sem grande dependência de dívidas. Essencialmente, os produtos são frequentemente vendidos antes que a Costco precise pagar aos fornecedores, agilizando ainda mais as suas operações.

A estratégia de giro e mudança nos itens que ela estoca gera uma mentalidade de “caça ao tesouro” que influencia a psicologia do cliente. Ao alternar constantemente os produtos – desde tênis de corrida em um mês até churrasqueiras com desconto no mês seguinte – eles despertam entusiasmo e medo de perder, impulsionando compras por impulso. O limite máximo das margens de lucro da empresa – 14% para a maioria dos produtos e 15% para a sua marca própria, Kirkland Signature – mantém os preços excepcionalmente baixos em comparação com os concorrentes. Por exemplo, as lojas de departamentos costumam ter margens de lucro de 50% ou mais, enquanto até mesmo varejistas com descontos como o Walmart têm em média 25%.

Kirkland Signature é outra pedra angular do sucesso da Costco. Ao criar produtos de marca própria, a Costco garante que eles sejam tão bons ou melhores que as marcas famosas e economiza aos clientes pelo menos 15 a 20%. Curiosamente, muitos produtos Kirkland são fabricados pelos mesmos fornecedores das marcas famosas, oferecendo aos clientes a mesma qualidade a um preço mais baixo. Kirkland Signature gera mais receita anualmente do que a Nike e é tecnicamente a maior marca de bens de consumo embalados do mundo.

A vantagem da Costco vem da sua enorme base de membros, que lhes permite negociar os preços mais baixos possíveis com os fornecedores. Seu código de ética – obedecer à lei, cuidar dos clientes, cuidar dos funcionários e respeitar os fornecedores – orienta suas operações. Embora sejam negociadores duros, são conhecidos por serem justos, garantindo preços baixos para os clientes e, ao mesmo tempo, mantendo boas relações com os fornecedores. Este foco nos preços baixos é crucial porque os lucros da Costco provêm das associações e não das margens elevadas dos produtos.

A taxa de renovação de membros da empresa ultrapassa 90%, uma prova do valor que oferecem. A força de trabalho da Costco é igualmente impressionante, com salários médios por hora de US\$ 26, em comparação com os US\$ 19,50 do Walmart. Eles oferecem benefícios robustos, incluindo planos de pensão, excelentes planos de saúde e uma forte

cultura de promoção interna. A rotatividade de funcionários é de apenas 6% após um ano, em comparação com a média do setor de varejo de 20%. A baixa rotatividade reduz a perda de estoque (itens perdidos ou roubados), que representa apenas 0,15% das vendas na Costco – notavelmente baixo.

A recusa da Costco em fazer anúncios ou ações de marketing, baseando-se apenas no boca a boca, destaca ainda mais a sua eficiência. Sua abordagem combina simplicidade, psicologia e eficiência em um modelo que beneficia clientes, funcionários, fornecedores e acionistas. Os críticos de Wall Street argumentam que a Costco poderia ganhar mais dinheiro pagando menos aos funcionários, mas o fundador Jim Sinegal rebate: “Estamos no negócio de construir uma organização e instituição que esperamos que esteja aqui daqui a 50 anos. Pagar bons salários e manter seu pessoal trabalhando com você é um negócio muito bom.”

Provando que uma empresa não precisa explorar trabalhadores ou clientes para alcançar o sucesso, as ações da Costco dispararam. Uma ação comprada em 2014 por US\$ 140 vale agora quase US\$ 1.000 – um aumento de 600%. No entanto, a empresa enfrenta desafios, incluindo a concorrência do BJ's Wholesale Club, Sam's Club, Walmart e Amazon, bem como a necessidade de atrair clientes mais jovens e resolver o cansaço das assinaturas. Apesar destes obstáculos, Costco continua a ser um exemplo brilhante de uma empresa de varejo que consegue se reinventar.

Questões:

Q1. “Temos a responsabilidade de descobrir quanto pouco podemos ganhar por cada unidade de produto, em vez de qual é o máximo podemos ganhar”. Explique como essa frase está relacionado ao conceito de margem *vs* giro.

Q2. Como as assinaturas da Costco podem ser apenas 2% da receita bruta da empresa, mas ser ao mesmo tempo 50% do lucro?

Q3. O texto traz que a Costco tem uma taxa de perda e de furtos de produtos muito baixa (apenas 0.15%). Um motivo é citado no próprio texto (funcionários motivados), mas é possível verificar um segundo motivo. Indique esse motivo e explique-o.

Q4. Cite um benefício e uma desvantagem da Costco não investir em marketing, do ponto de vista da contabilidade de custos.

