

Utilização de Custos para Tomada de Decisões: Um enfoque na Indústria Moveleira

Fabrizio Petrolli

Graduado em Ciências Contábeis - UNOCHAPECÓ
Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ
fabriciopetrolli@unochapeco.edu.br

Francieli Pacassa

Mestranda em Ciências Contábeis e Administração - UNOCHAPECÓ
Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ
francielpacassa@unochapeco.edu.br

Antonio Zanin

Doutor em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
zanin.antonio@ufms.br

Resumo

No estado de Santa Catarina uma das atividades que tem demonstrado grande participação para a economia do estado é o setor moveleiro. No território do estado existem empresas moveleiras localizadas do Oeste até o litoral do estado, tanto de pequeno, médio e de grande porte. Independente do porte todas elas precisam estar supridas de informações gerenciais fidedignas para auxiliarem os gestores na melhor tomada de decisão. Este estudo tem como objetivo verificar o nível de utilização de informações de custos para a tomada de decisões por gestores de empresas moveleiras do estado de Santa Catarina. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de levantamento e abordagem quantitativa. A coleta ocorreu por meio de questionário utilizando escala *Liket* de 5 pontos, tendo uma amostra de 21 empresas. Os achados apontam que os gestores das empresas da amostra têm conhecimentos dos seus custos através de software, planilhas de controles, e utilizam algum tipo de método de custeio para auxiliar na tomada de decisões. Também consideram importante o uso de custos como base para formar os preços de vendas, controle de gastos na produção, revisão de processos, bem como na redução de custos, possibilitando maior competitividade em relação aos concorrentes.

Palavras-chaves: Custo; Indústria Moveleira; Tomada de Decisão; Gestão.

Use of Costs for Decision-Making: A Focus on the Mobile Industry

Abstract

In the state of Santa Catarina one of the activities that has shown great participation for the state's economy is the furniture sector. In the state's territory there are furniture companies located from the West to the coast of the state, both small, medium and large. Regardless of size, they all need to be supplied with reliable management information to assist managers in making better decisions. This study aims to verify the level of use of cost information for decision making by managers of furniture companies in the state of Santa Catarina. It is a descriptive research, survey and quantitative approach. The collection took place through a questionnaire using a 5-point Liket scale, with a sample of 21 companies. The findings point out that the managers of the sample companies are aware of their costs through software, control spreadsheets, and use some type of costing method to assist in decision making. They also consider it important to use costs as a basis for forming sales prices, controlling production costs, reviewing processes, as well as reducing costs, enabling greater competitiveness in relation to competitors.

Keywords: Cost; Furniture industry; Decision-making; Management.

1. Introdução

Cada vez mais a sociedade vem se transformando, vivendo um novo cenário de ordem social e econômica, e conseqüentemente, passando a exigir mais das organizações no que diz respeito ao seu crescimento e sobrevivência de mercado (CARRARO, 2018).

Essas transformações trouxeram significativas mudanças de paradigmas em todos os setores da sociedade, quanto aos seus hábitos, métodos e estratégias, independente de empresas públicas ou privadas. Todavia, em contrapartida, a falta de informações e o despreparo de muitos gestores fazem com que algumas decisões sejam tomadas equivocadamente, prejudicando a sustentabilidade do negócio (FLESH, 2011).

Dessa forma, a utilização da contabilidade de custos como ferramenta de controle é de fundamental importância para contribuir com os gestores das empresas na tomada de decisões sobre seu negócio, para tanto é necessário de um sistema de custeio confiável e capaz de fornecer informações adequadas (ZANIN; DAL MAGRO; MAZZIONI, 2019). Assim, a necessidade de sistemas de custeio pelas empresas decorre da necessidade de realizar três funções principais: (a) avaliar estoques e medir os custos dos bens vendidos para a geração de relatórios financeiros; (b) evidenciar despesas operacionais, produtos, serviços e clientes; e (c) oferecer *feedback* econômico sobre a eficiência do processo aos gerentes e operadores (CREPALDI, 2017).

Não obstante, o cenário mundial tem se projetado de forma que a competição entre as empresas está cada vez mais acirrada em todos os segmentos do mercado. Da mesma maneira, o setor moveleiro também enfrenta este ambiente de concorrência, em que as organizações buscam se sobressair em relação as demais, independente do seu porte e localização (FLESH, 2011).

No estado de Santa Catarina o polo moveleiro é um dos setores que se destacam na economia, devido o potencial produtivo de móveis distribuído em várias regiões. Segundo dados da FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina) a indústria do mobiliário catarinense empregava em 2012 cerca de 28.110 trabalhadores, com 2.106 microempresas, 239 de porte pequenas, 46 de tamanho médio e 2 grandes, de acordo com o número de funcionários.

Assim, independente do porte das empresas, estas precisam ter estrutura para suportar a concorrência de mercado e implantar tecnologias no processo produtivo, com o intuito de obter maior produtividade e redução de perdas, e com isso, ter possibilidades de permanência

em um mercado acirrado, ofertando produtos de qualidade a preços competitivos, tendo a gestão de custos como apoio para tomada de decisões (ZANIN; DAL MAGRO; MAZZIONI, 2019).

Surge então o problema relacionado a esta pesquisa: em que medida os gestores das indústrias moveleiras utilizam custos para a tomada de decisões? E com a finalidade em resolver tal problemática tem-se como objetivo de estudo verificar o nível de utilização de informações de custos para a tomada de decisões por gestores de empresas moveleiras do estado de Santa Catarina.

Este estudo, justifica-se frente a importância de estudos relacionados às práticas que estimulam as funções gerenciais e de custos dentro das empresas, tendo em vista que as práticas gerenciais de custos contemplam os aspectos relacionados à apuração, registro, controle e suporte a decisão (CALLADO et al., 2011).

Ademais, a relevância da pesquisa está atrelada a importância da contabilidade de custos, a qual visa fornecer dados de custos para auxílio ao controle e tomada de decisões dos gestores, sendo atualmente uma das áreas mais valorizadas no Brasil e no mundo (CREPALDI, 2017).

2. Referencial Teórico

A revisão de literatura apresenta o alicerce teórico atrelado aos métodos de custeios, os quais servem na sustentação para a elaboração e análise dos dados empíricos.

2.1 Gestão de Custos

Atualmente o mercado está cada vez mais competitivo, o consumidor está sempre pesquisando onde encontrar o menor valor para realizar suas compras e as empresas necessitam sempre estar inovando, mas mantendo um preço que satisfaça seus clientes. Os custos de produção de uma indústria, são os gastos que mais impactam na formação de preço, devendo ser um dos fatores mais relevantes para serem analisados. Segundo Padoveze (2012), os dados para a formação dos preços de venda devem estar dentro de uma perspectiva do futuro, calculados considerando a empresa em condições normais de operação e ocupando a sua capacidade de produção.

A literatura apresenta métodos de custeio que podem ser utilizados tanto pelas organizações industriais, comerciais e/ou prestadoras de serviços, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Esses métodos são utilizados para, entre muitas outras informações, determinar o

valor dos objetos de custeio; reduzir custos, melhorar os processos; eliminar desperdícios; decidir entre produzir ou terceirizar; e eliminar, criar e aumentar, ou diminuir, a linha de produção de certos produtos. Dentre esses métodos, estão o custeio por absorção, o método das seções homogêneas, o custeio variável, o custeio baseado em atividades, e Unidade de esforço de produção (UEP) (ABBAS, 2012; ZANIN; DAL MAGRO; MAZZIONI, 2019).

Logo um sistema de custos bem organizado e apropriado aos objetivos da empresa, que seja preciso e atualizado, permite sinalizar o que está acontecendo, além de servir de base para a administração tomar decisões sobre a forma de alocar os recursos disponíveis, com o objetivo de otimizar os resultados (CALLADO, 2003). Os métodos existentes e mais conhecidos para um controle de custos de produção que poderão auxiliar na tomada de decisões estão apresentados de forma resumida no Quadro 1.

Quadro 1 – Métodos de custeio

Método	Descrição
Custeio por Absorção	<ul style="list-style-type: none"> - Os custos indiretos são rateados entre os produtos, de acordo com critérios tradicionais; - São adotados de acordo com as premissas gerenciais; - Para avaliação dos custos e cômputo de estoques, são: proporção dos custos diretos, proporção do custo de MOD (mão de obra direta), quantidade produzida, tempo utilizado pelas máquinas, área de ocupação das máquinas, custo da matéria-prima básica; - Podem proporcionar dados inseguros a respeito de suas contribuições reais para a empresa.
Custeio Variável	<ul style="list-style-type: none"> - Método para fins gerenciais, não utilizados fiscalmente; - Os custos indiretos não são levados à análise de resultados dos produtos, estes passam a ser avaliados por suas margens de contribuição; - A margem de contribuição é calculada pela diferença entre o preço de venda e os custos variáveis; - Indica a lucratividade dos produtos e serviços; - O método é excelente para averiguar o efeito de políticas de vendas especiais.
Custeio Baseado em Atividades	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona estimativas mais realistas sobre como os custos de suporte mudam com incrementos no volume de vendas; - Permite às empresas estimar não apenas os custos de fabricação, mas também os custos para servir diferentes consumidores; - A lógica deste método é voltada para o custeio das atividades que geraram os custos e despesas e para os motivos principais de suas gerações; - Estabelecem relações entre as atividades e o consumo de recursos, independentemente de fronteiras departamentais; - Originária do segmento industrial, porém é aplicável a organizações de serviços quanto à indústria; - Leva o custo incremental a categorias de custos que não são nem fixos e nem variáveis, mas são semifixos, de acordo com o direcionador de atividades.
UEP	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de cálculo da produção do período por meio da determinação de uma unidade de medida comum a todos os produtos e processos da empresa; - Quaisquer que sejam as variações dos preços unitários, os esforços de produção desenvolvidos pelas operações elementares de trabalho em uma fábrica são interligados entre si por relações constantes no tempo; - O valor de custo do estoque deve incluir todos os custos de aquisição e de transformação; - Para implantação desse método de custeio é necessário percorrer as seguintes etapas: Divisão da empresa em postos operativos; Cálculo dos potenciais de produção dos postos operativos; Definição de um produto-base; Cálculo do foto-custo do produto-base; Cálculo dos potenciais produtos dos postos operativos; Cálculo do valor dos produtos em UEPs;

	- O método UEP foca a transformação dos produtos, as despesas de estrutura não são abrangidas pelo mesmo.
Custo Padrão	- A grande finalidade deste método é o controle dos custos;
	- Seu objetivo é o de fixar uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido;
	- O custo padrão não é um método meramente para contabilização de custos, mas sim uma técnica auxiliar;
	- Para ter sucesso na implementação a empresa tem que ter um bom custo real;
	- Este método não é um meio simplificado, custo padrão implica sempre na adoção de mais trabalho por parte da empresa;
	- O sucesso deste método depende da seriedade aplicada na localização e saneamento das diferenças entre o padrão e o real;
	- Dividem-se em:
	* <u>Custo padrão corrente</u> : exclui as ineficiências que a empresa julgar que podem ser de fato sanadas;
	* <u>Custo padrão ideal</u> : só exclui o que não pode ser cientificamente eliminado.

Fonte: Adaptado de Rizzi e Zanin (2018 p. 4).

Por meio do Quadro 1, pode-se visualizar as principais características dos métodos de custeios que podem ser utilizados pelas empresas para auxiliar na hora da tomada de decisões. Ressalta-se que todos os métodos de custeio possuem vantagens e desvantagens em relação às informações geradas, cabendo ao gestor a definição do método que mais se alinhe com a atividade da empresa.

2.2 Indústria Moveleira

A indústria moveleira no Brasil sem dúvida é uma das mais antigas. A produção de móveis no Brasil começou com a chegada dos imigrantes europeus no século XIX, principalmente italianos e alemães, grandes conhecedores da arte de produzir móveis, o que permitiu um grande impulso na fabricação de móveis (MARION FILHO, 1998).

O sistema de produção das marcenarias no início era artesanal, pouco industrializado, e o produto atendia às exigências / encomendas do comprador. O mercado consumidor, que era essencialmente regional, se fortalecia à medida que aumentava o fluxo de imigrantes. Esse padrão de produção evoluiu, começaram a ofertar produtos elaborados pelas próprias fábricas (COELHO; BAGGIO, 2003).

Para isso a inovação no padrão tecnológico das máquinas e equipamentos nas últimas décadas foi a introdução da automação microeletrônica em substituição à automação eletromecânica, permitindo maior aproveitamento dos materiais, maior flexibilidade na produção e melhor qualidade nos produtos. A difusão desta nova tecnologia de automação

ocorre com mais velocidade em segmentos que possam ser transformados em processos contínuos: produção de móveis retilíneos seriados (HIGACHI et al.,2009).

No cenário brasileiro conforme Brainer (2018), as regiões Sul e Sudeste no Brasil se destacam como principais produtoras de móveis, além de observar também nessas regiões, as maiores áreas com plantios florestais, uma vez que na fabricação de seus móveis, há predominância de madeira, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Municípios integrantes dos polos moveleiros do Brasil, por região.

Região	Polo moveleiro
Norte	Manaus – AM.
Nordeste	Salvador – BA, Fortaleza – CE, Marco – CE, Jaguaribe – CE, Iguatu – CE, Imperatriz – MA e Recife – PE.
Sudeste	Votuporanga – SP, Bálamo – SP, Jaci – SP, Mirassol – SP, Neves Paulista – SP, Itatiba – SP, São Bernardo do Campo – SP, Colatina – ES, Linhares – ES, Vitória – ES, Ubá – MG, Bom Despacho – MG, Martinho Campos – MG, Uberaba – MG, Uberlândia – MG e Carmo do Cajuru – MG.
Sul	Região Sul – Curitiba – PR, Araçongas – PR, Londrina – PR, Cascavel – PR, Francisco Beltrão – PR, Bento Gonçalves – RS, Caxias do Sul – RS, Restinga Seca – RS, Santa Maria – RS, Erechim – RS, Lagoa Vermelha – RS, Passo Fundo – RS, Canela – RS, Gramado – RS, Rio Negrinho – SC, São Bento do Sul – SC, Chapecó – SC, Coronel Freitas – SC, Pinhalzinho – SC, São Lourenço do Oeste – SC e Otacílio Costa – SC.

Fonte: Brainer (2018).

Segundo Brainer (2018), em 2016 o setor moveleiro brasileiro empregou perto de 235 mil pessoas. As regiões Sul e Sudeste participaram com 82,4% do total de vínculos ativos nacionais e o Nordeste com 10,7%. Considerando a Área de Atuação do Banco do Nordeste (BNB), que inclui o Norte de Minas Gerais e Norte do Espírito Santo, essa participação aumenta para 12,2%. A maior quantidade de empregos se encontra em São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais e Santa Catarina. Nesses cinco estados estão 77,4% da mão de obra nacional. Na Área de Atuação do BNB, 75,4% dos vínculos ativos encontram-se nos estados da Bahia (6,6 mil), Ceará (6,1 mil), Pernambuco (4,4 mil), Norte do Espírito Santo (2,8 mil) e Paraíba (1,7 mil).

O valor da produção total de móveis no Brasil foi de 24,4 bilhões em 2015, com a participação de 62,1% dos que têm a madeira como matéria-prima predominante. Contudo, esse valor foi 11,2% menor que em 2014, visto que houve também uma queda de 10,1% do número de empresas ativas entre esses dois anos. Conseqüentemente, o valor das vendas caiu 9,8%, passando de 25,0 para 22,6 bilhões de reais. Isso mostra a importância do setor moveleiro na economia do país, embora ainda não seja um setor de muito destaque na mídia, a sua parcela na economia é bastante significativa (BRAINER, 2018).

2.3 Estudos correlatos

Sousa, Fontana e Boff (2010) investigaram a adoção de práticas de planejamento e controle de custos por empresas indústrias. A pesquisa foi realizada com uma amostra de 10 indústrias de grande porte na cidade de Caxias do Sul-RS, sendo a coleta de dados através de questionário estruturado. Os principais resultados sinalizam que é expressiva a utilização de práticas mais recentemente desenvolvidas para o planejamento e controle de custos, tais como o custo-meta. Por outro lado, o custo-padrão, a despeito das críticas que tem recebido no contexto da gestão estratégica de custos, é a prática mais utilizada pelas empresas naquelas funções tradicionais que fundamentaram o seu desenvolvimento.

Flesh (2011) verificou as informações fornecidas pela controladoria, que são utilizadas no apoio à gestão das indústrias do setor moveleiro. A amostra de 22 indústrias moveleiras do Oeste de Santa Catarina, teve a coleta realizada por meio de questionários com perguntas de múltipla escolha de natureza descritiva enviadas via e-mail. Concluiu-se que a controladoria está presente em todas as organizações, como setor independente ou que se divida dentre os departamentos da empresa, e ainda que o processo de decisão ocorre baseado na experiência do gestor associada às informações que lhe são prestadas.

Sousa e Mezzomo (2012) realizaram uma pesquisa com o objetivo de caracterizar e analisar a utilização de determinantes de custos em três empresas de pequeno porte do setor moveleiro, estabelecidas na Região da Serra Gaúcha. Observou-se que apesar de os gestores terem pouco conhecimento com relação aos conceitos que envolvem os determinantes de custos, existe a utilização dos mesmos, a qual é realizada de forma consciente da sua importância e das vantagens obtidas pela redução dos custos de produção.

Silveira et al. (2013) identificaram fatores que determinam as características produtivas diferenciadoras entre as empresas tecnicamente eficientes e ineficientes na indústria. Com uma amostra de 75 empresas de quatro polos moveleiros, Uba-MG, Bento Gonçalves-RS, Arapongas-PR e Mirassol-SP, aplicou-se questionários no período de maio a setembro de 2012. Verificou-se que empresas de menor porte têm mais dificuldade na gestão da relação insumo-produto na manufatura. Além disso, percebeu-se que há deficiência no planejamento das empresas moveleiras, que acabam por privilegiar investimentos desbalanceados para a atual situação da empresa e suas perspectivas de crescimento, que podem ser causados pela escala mínima dos pacotes tecnológicos e dos equipamentos.

Garcia, Soutes e Garcia (2016) tiveram como objetivo evidenciar a influência da controladoria na geração de informações para o processo de gestão de custos de indústrias moveleiras. Contou com uma amostra de 10 empresas de pequeno porte da Região de Francisco Beltrão – PR. Nota-se que todas elas se preocupam com os custos e despesas envolvidos no exercício da atividade organizacional, porém, nem todas utilizam o setor de controladoria de forma direta, a qual pode ser uma grande aliada dos gestores na redução de custos e despesas. Mas mesmo não tendo o setor de controladoria, elas fazem uso de parte das ferramentas da controladoria que geram as informações que orientam os gestores no processo de tomada de decisão.

Sampaio, Delgado e Vieira (2017) tinham como objetivo desenvolver, implantar e analisar um plano de melhoria de qualidade com o uso da ferramenta 5S. O plano foi aplicado em uma empresa moveleira na cidade de Votorantim-SP. Avaliou-se o processo produtivo e o contexto mercadológico onde a organização estava inserida, detecção de falhas, problemas no decorrer do processo produtivo e por fim aplicação da ferramenta 5S. Os resultados gerados são visíveis pela aplicação da proposta elaborada, e fornecem soluções robustas e viáveis operacionalmente. Além disso, de acordo com as mudanças realizadas, houve redução de tempo de procura de insumos e melhor aproveitamento na linha de montagem dos produtos. Após cumprir este projeto, foram sugeridos investimentos adicionais já que a empresa necessitava de alguns equipamentos, sendo este o próximo projeto de melhoria contínua da empresa.

Em geral, por meio dos estudos correlatos, ficou destacada a importância da utilização de um método de custeio para as indústrias moveleiras. Com um método de custeio implantado na indústria, é possível gerar diversos relatórios de custos, os quais poderão contribuir para a tomada de decisões por parte dos gestores das indústrias, uma vez que a maior parte dos gastos das indústrias moveleiras referem-se aos custos de produção.

3. Metodologia

Os procedimentos metodológicos utilizados na realização desta pesquisa estão caracterizados quanto aos objetivos como descritiva, quanto aos procedimentos como levantamento e a abordagem de problema é quantitativa.

O estudo descritivo, segundo Triviños (1987), exige do pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientam a coleta e interpretação dos

dados, cujo o objetivo é conferir validade científica à pesquisa. Vários estudos utilizam a pesquisa descritiva para análise e descrição de problemas de pesquisa na área contábil (RAUPP; BEUREN, 2012). Na concepção de Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Quanto aos procedimentos, trata-se de pesquisa de levantamento, a qual para Gil (1999), se caracteriza pela interrogação, direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, interpretar os dados mediante análise quantitativa. Já para Raupp e Beuren (2012), o estudo de levantamento é utilizado, geralmente, quando a população é numerosa e, por conseguinte, há impossibilidade de estudar detalhadamente cada objetivo ou fenômeno em específico, sendo fundamental para a proposição de mudanças ou até saber se a direção das decisões está correta.

Por sua vez, em relação à abordagem do problema, esta caracteriza-se como quantitativa que, conforme Raupp e Beuren (2012), distingue-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, sendo bastante comum a utilização da pesquisa quantitativa em estudos de levantamento ou *survey*, numa tentativa de entender, por meio de uma amostra, o comportamento de uma população. Ademais, configura-se pelo emprego de quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação e análise de regressão (RICHARDSON; 1999).

A pesquisa foi realizada no estado de Santa Catarina com uma população de 112 empresas, onde obteve-se um retorno de 21 empresas do setor moveleiro, perfazendo o total da amostra. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário adaptado de Zanin, Dal Magro e Mazzioni (2019), enviado às empresas por e-mail. O questionário contém 75 questões fechadas, sendo 9 de caracterização da empresa e dos respondentes e 66 questões divididas em blocos, empregando a escala *Liket* de 5 pontos. O período da coleta dos dados ocorreu durante os meses de março e abril de 2020.

Os dados coletados foram agrupados em tabelas, efetuando-se a análise por meio de estatística descritiva que incluiu o cálculo da média, mínimo, máximo e desvio padrão referente às respostas obtidas.

4. Resultado e Análise dos Dados

A análise está embasada na amostra de 21 empresas do ramo moveleiro do estado de Santa Catarina que responderam o questionário enviado. Na Tabela 1 descrevem-se as características dos respondentes do questionário, considerando o perfil do profissional respondente.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Cargo do respondente		
<i>Controller</i>	1	4,76%
Sócio Administrador	13	61,90%
Gerente/Diretor Comercial	2	9,52%
Gerente/Diretor Administrativo	4	19,05%
Auxiliar Administrativo	1	4,76%
Total	21	100,00%
Tempo em que trabalha no cargo		
De 3 a 5 anos	2	9,52%
De 6 a 10 anos	4	19,05%
Acima de 10 anos	15	71,43%
Total	21	100,00%
Maior titulação do respondente		
Ensino médio completo	2	9,52%
Graduação	6	28,57%
Especialização (Pós-Graduação)	12	57,14%
Mestrado	1	4,76%
Total	21	100,00%
Área de formação da maior titulação		
Ciências Contábeis	2	9,52%
Administração	14	66,67%
Outras áreas	2	9,52%
Não possui formação de nível superior	3	14,29%
Total	21	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na Tabela 1, verifica-se que 61,90% dos respondentes exercem a função de sócio administrador das empresas, 19,05% correspondem a gerente/diretor administrativo, gerente/diretor comercial representa 9,52% do total, 4,76% na função de auxiliar administrativo e *Controller* respectivamente.

No quesito tempo que trabalha na empresa a grande maioria está há mais de 10 anos, representando 71,43%, em segundo com 19,05% vem os que estão entre 6 a 10 anos, denotando que boa parte dos respondentes tem experiência no cargo, e por consequência, tende a ter um conhecimento maior da empresa.

Com relação à titulação, 57,14% dos respondentes tem sua maior titulação em pós-graduação, 28,57% possuem alguma formação em graduação, 9,52% tem apenas o ensino médio

em sua formação e apenas um respondente possui formação em mestrado. Dentre as 18 pessoas que possuem graduação, 14 são formadas em Administração, duas em Ciências Contábeis, mesmo número para outras áreas e três que não possuem nenhum tipo de formação superior.

Para a caracterização das empresas usou-se quesitos como, tempo de atividade na empresa, forma de tributação, faturamento entre outros, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Características das empresas

Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Tempo de atividade da empresa		
De 4 a 8 anos	1	4,76%
De 9 a 15 anos	8	38,10%
De 16 a 30 anos	9	42,86%
Acima de 30 anos	3	14,29%
Total	21	100,00%
Formação de tributação da empresa		
Simple Nacional	12	57,14%
Lucro Presumido	5	23,81%
Lucro Real	4	19,05%
Total	21	100,00%
Número de funcionários		
Até 25	12	57,14%
De 26 a 50	4	19,05%
De 76 a 100	2	9,52%
Acima 100	3	14,29%
Total	21	100,00%
Faturamento anual da empresa		
Até R\$ 180.000,00	0	0,00%
De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00	3	14,29%
De R\$ 360.000,01 a R\$ 1.200.000,00	6	28,57%
De R\$ 1.200.000,01 a R\$ 4.800.000,00	5	23,81%
Acima de R\$ 4.800.000,01	7	33,33%
Total	21	100,00%
Qual o método de custeio utilizado pela empresa		
Absorção	3	14,29%
Variável	5	23,81%
Custo-Padrão	8	38,10%
Outros	2	9,52%
Não utiliza	3	14,29%
Total	21	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 2 evidencia que as empresas do setor moveleiro da amostra possuem consolidação no mercado. Somente 1 empresa está no mercado a menos de 9 anos. De 9 a 15 anos 8 empresas (38,10%), de 16 a 30 anos 9 empresas (42,86%) e acima de 30 anos 3 empresas (14,29%).

Quanto à forma de tributação, 12 empresas que representam 57,14% pertencem ao Simple Nacional, no Lucro Presumido estão enquadradas 9 empresas representando 23,81% do total e no Lucro Real 19,05% sendo 8 empresas enquadradas.

Empresas com até 25 funcionários somam 12 empresas com 57,14%, entre 26 a 50 funcionários são um total de 4 empresas com 19,05%, de 76 a 100 funcionários tem-se 2 empresas que representa 9,52% do total e acima de 100 funcionários observa-se que 3 empresas representam 14,29% do total dos respondentes. Para o faturamento 14,29% das empresas faturam entre R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00, de R\$ 360.000,01 a R\$ 1.200.000,00 são 28,57% das empresas, 23,81% das empresas faturam entre R\$ 1.200.000,01 a R\$ 4.800.000,00 e parcela maior com 7 empresas faturam acima dos R\$ 4.800.000,00.

Quanto ao método de custeio utilizado pelas empresas, 38,10% utilizam o Custeio-Padrão (8 empresas), 23,81% utilizam do método Variável (5 empresas), 14,29% utilizam do Custo por Absorção (3 empresas), 9,52% utilizam de outros métodos de custeio (2 empresas) e 14,29% empresas responderam não utilizar métodos de custeio (3 empresas).

Na sequência, buscou-se verificar com as empresas respondentes a existência de controles e a utilização de custos nas empresas, conforme a Tabela 3. Sendo 1 discordo totalmente a 5 concordo totalmente.

Tabela 3 – Realidade da empresa em relação à utilização de custos

Descrição	Média	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
A empresa utiliza método de custeio para a formação do preço de venda.	4,000	2	5	0,948
A empresa está satisfeita com o método de custeio empregado na formação do preço de venda.	3,571	1	5	1,164
A empresa utiliza software integrado para o cálculo dos custos e para operacionalizar o método de custeio.	2,666	1	5	1,591
Existe na empresa algum tipo de controle interno que auxilie a gestão, como planilhas, anotações etc.	4,238	1	5	1,179
Na apuração de custos a empresa considera a segregação entre custo fixos e variáveis.	4,190	2	5	0,928
A empresa apura os custos por departamentos.	2,619	1	5	1,564
Os custos indiretos são alocados aos produtos.	3,571	1	5	1,398
A empresa determina metas de custos (custo padrão) para os produtos como forma de controle.	2,714	1	5	1,383
A empresa analisa as variações de materiais direto e de mão de MOD.	3,857	1	5	1,236
A empresa analisa as variações dos custos ind. de produção.	3,666	1	5	1,238
O controle de custos está atrelado ao orçamento ou ao planejamento estratégico da empresa.	3,523	1	5	1,249
A empresa utiliza-se do custo do produto para a formação do seu preço de venda.	4,428	2	5	0,870
O estabelecimento do preço de venda condiz com as necessidades para que se alcance o retorno dos investimentos.	3,571	1	5	1,164
A empresa está satisfeita com o preço estabelecido do(s) seu(s) produto(s).	3,000	1	5	1,303
O preço de venda dos produtos tem boa aceitação pelos seus clientes, ou seja, seu preço de venda torna sua empresa competitiva perante a concorrência.	3,285	1	5	1,146

Fonte: Dados da pesquisa

Visualiza-se na Tabela 3 que os respondentes possuem maior utilização de informações sobre custos para a formação do seu preço de venda com uma média de 4,428, estando este item com o menor índice de desvio padrão (0,870). A menor média ficou em 2,619 se a empresa utiliza custos por departamentos, seguido pela assertiva se a empresa utiliza software integrado para o cálculo de custos 2,666, item este que também ficou com o maior desvio padrão com 1,591. A utilização de métodos de custeio para fazer a apuração dos custos é uma ferramenta muito útil para os gestores das organizações, informando os custos e auxiliando na formação do preço de venda dos produtos.

Dando continuidade, questionou-se os entrevistados sobre as finalidades da gestão de custos e os resultados são apresentados na Tabela 4. Sendo 1 não utiliza a 5 sempre utiliza.

Tabela 4 – Finalidades da gestão de custos

Descrição	Média	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
Rentabilidade e margem de contribuição por produto ou linhas de produtos.	3,428	1	5	1,287
Custos de produção	3,761	1	5	1,220
Orçamentos	3,666	1	5	1,425
Custo estimado (custo padrão)	3,904	1	5	1,300

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 4 traz as finalidades da gestão de custos na percepção dos respondentes. O custo estimado (custo padrão) obteve a melhor média entre os pesquisados com 3,904. A menor média (3,428) está atrelada a rentabilidade e margem de contribuição por produto ou linhas de produtos. O custo de produção ficou com o melhor desvio padrão, sendo 1,220 e o pior desvio padrão de 1,425 representado pelo orçamento.

De modo geral, o índice de média obteve pouca variação ficando muito próxima entre os métodos. Já o desvio padrão teve uma variação maior, mostrando que há uma diferença entre as empresas devido a metodologia de tratamento de alguns métodos de custos. Esse resultado vai ao encontro do estudo de Garcia, Soutes e Garcia (2016), em que empresas sempre se utilização de ferramentas para ter controle dos seus custos e despesas.

Ademais, referente aos relatórios de custos estes mostram-se fundamentais para os gestores das empresas poderem tomar a melhor decisão, tanto para vendas, redução de custos, otimização da linha de produção, entre outros, conforme se verifica na Tabela 5. Sendo 1 sem utilidade a 5 muito útil.

Tabela 5 – Em que casos as empresas consideram as informações de custos úteis

Descrição	Média	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
Para atendimento da legislação fiscal	3,904	1	5	1,179
Para formação do preço de venda	4,571	3	5	0,810
Para negociação com fornecedores e/ou clientes	4,476	2	5	0,872
Para controle de gastos	4,285	2	5	1,055
Para identificar possíveis gargalos nos processos produtivos e preços praticados	3,761	1	5	1,179

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 5 visualiza-se em que casos os gestores consideram as informações de custos mais úteis. A maior utilização pelos gestores respondentes ocorre na formação do preço de venda com uma média de 4,571, em uma escala máxima de 5. Já para identificar possíveis gargalos nos processos produtivos com a menor média 3,761, sendo que se as empresas utilizassem com maior frequência, poderiam obter maior ganho em produtividade. Para o desvio padrão as respostas mais homogêneas foram para a formação de preços de venda (0,810) e o mais disperso (1,179) foi para atendimento à legislação e possíveis gargalos nos processos produtivos. Mostra que cada vez mais os gestores estão utilizando as informações para fins gerenciais e dando menos ênfase apenas para atender as legislações.

Na sequência, perguntou-se aos respondentes sobre a utilização de custos como base para formação do preço de venda, conforme se verifica na Tabela 6. Sendo 1 não utiliza a 5 sempre utiliza.

Tabela 6 – Utilização de custos para a formação do preço de venda

Descrição	Média	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
Custo de reposição	3,190	1	5	1,536
Custo atual	4,095	1	5	1,179
Custo histórico	2,809	1	5	1,364
Margem de contribuição unitária desejada	3,333	1	5	1,316
Clientes alvo e o quanto eles aceitam pagar	4,000	1	5	1,095
Preços praticados pelo mercado	4,095	3	5	0,768
Grau de concorrência do mercado	4,095	2	5	0,830
Preço de produtos substitutos	3,476	1	5	1,289

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 traz critérios de custos mais utilizados para a formação do preço de venda pelas empresas pesquisadas. Três critérios obtiveram a maior média (4,095), e correspondem ao custo atual, preços praticados pelo mercado e grau de concorrência do mercado. O quesito, custo histórico obteve a menor média de 2,809. Com o menor grau de desvio padrão o preço praticado pelo mercado ficou em 0,768, enquanto o custo de reposição obteve um grau de

1,536. Fica evidente que apesar das empresas utilizarem suas informações de custos para a formação do preço de venda elas ainda estão preocupadas em acompanhar os preços praticados pelo mercado do setor moveleiro.

Dentre várias ferramentas para a tomada de decisões, a Tabela 7 traz as ferramentas mais utilizadas pelas empresas para a tomada de decisões. Sendo 1 não utiliza a 5 sempre utiliza.

Tabela 7 – Em que medida as empresas utilizam das seguintes ferramentas para tomada de decisões

Descrição	Média	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
Margem de contribuição	3,523	1	5	1,364
Ponto de equilíbrio contábil	3,095	1	5	1,091
Ponto de equilíbrio econômico	3,190	1	5	0,980
Ponto de equilíbrio financeiro	3,523	1	5	1,123
Alavancagem de financeira	2,904	1	5	1,179
Alavancagem operacional	2,952	1	5	1,203
Margem de segurança	3,000	1	5	1,264
Retorno de investimentos	3,095	1	5	1,261

Fonte: Dados da pesquisa

Das ferramentas para tomada de decisões apresentadas na Tabela 7, a margem de contribuição e ponto de equilíbrio financeiro tiveram a melhor média com 3,523. Já a alavancagem financeira obteve a menor média de 2,904. A margem de contribuição embora tenha obtido a melhor média, ficou com maior grau de desvio padrão de 1,364 e o ponto de equilíbrio econômico obteve uma média boa e teve ainda também o melhor desvio padrão com um grau de 0,980. Pode se afirmar que parte dos gestores se utilizam de relatórios com informações sobre a margem de contribuição de seus produtos e questões financeiras para auxiliarem nas tomadas de decisões.

A utilização de indicadores é sempre importante para uma boa tomada de decisão. Na tabela 8 pode-se observar quais indicadores os gestores das empresas consideram os mais relevantes para a tomada de decisão. Sendo 1 irrelevante a 5 muito relevante.

Tabela 8 – Quais indicadores são mais relevantes para a tomada de decisão

Descrição	Média	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
Margem de contribuição	4,190	2	5	0,928
Ponto de equilíbrio contábil	3,333	1	5	1,064
Ponto de equilíbrio econômico	3,761	2	5	0,943
Ponto de equilíbrio financeiro	3,952	2	5	0,864
Alavancagem financeira	3,619	1	5	1,244
Alavancagem operacional	3,333	1	5	1,064
Margem de segurança	3,476	1	5	1,123
Retorno de investimento	3,952	2	5	0,920

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, pode-se verificar por meio da Tabela 8 que a melhor média ficou com 4,190 para a margem de contribuição. Os indicadores como ponto de equilíbrio contábil e alavancagem operacional tiveram a menor média ficando com 3,333. Para o desvio padrão com o melhor grau foi o ponto de equilíbrio financeiro com 0,864 e o pior com 1,244. Quando comparados com os indicadores mais utilizados e os considerados mais importantes a margem de contribuição se destaca em ambos, o que chama a atenção para o retorno de investimento sendo considerado um dos mais relevantes, mas não é um dos mais analisados para a tomada de decisão.

Quanto à realidade sobre a margem de contribuição nas empresas respondentes é possível visualizar sua representação conforme a Tabela 9. Sendo 1 discordo totalmente 5 concordo totalmente.

Tabela 9 – Realidade da empresa em relação à Margem de Contribuição

Descrição	Média	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
A empresa possui conhecimento da margem de contribuição de seus produtos	4,000	1	5	1,140
A margem de contribuição é utilizada para a determinação do melhor Mix de produtos	3,380	1	5	1,465
A margem de contribuição é utilizada para verificar a potencialidade de cada produto quanto a sua contribuição para, primeiramente, amortizar os gastos fixos e, depois, formar o lucro propriamente dito	3,476	1	5	1,249
A margem de contribuição é utilizada para determinar os produtos que terão a produção incentivada e os produtos que serão cortados ou terão a quantidade reduzida na linha de produção	3,190	1	5	1,435
Além dos custos variáveis, as despesas variáveis integram o cálculo da margem de contribuição	3,761	2	5	1,044
Os custos fixos identificados aos produtos são considerado no cálculo da margem de contribuição	4,000	1	5	1,140
A margem de contribuição é utilizada para análise interna de rentabilidade dos produtos produzidos	3,761	1	5	1,261
A margem de contribuição é utilizada como forma alternativa de demonstrar o resultado, não considerando os custos fixos, para fins de gestão	3,142	1	5	1,458

Fonte: Dados da pesquisa

Dos gestores que responderam o questionário, grande parte concorda que tem conhecimento da margem de contribuição dos produtos, com média 4. No entanto, discordam da sua utilização para demonstrar o resultado sem considerar os custos e despesas fixas para fins de gestão, ficando com uma média de 3,142. O menor desvio padrão ficou com a utilização de custos e também as despesas variáveis para integrarem o cálculo da margem de contribuição com um grau de 1,044. A maior discrepância das respostas foi a utilização da

margem de contribuição para formar o melhor *mix* de produtos, tendo um desvio padrão de 1,4658.

O preço de venda de produtos é um dos quesitos mais levado em consideração dos clientes na hora de fazer suas compras. Na tabela 10, observa-se o que as empresas fazem no caso de terem preços de venda superiores aos dos concorrentes. Sendo 1 discordo totalmente a 5 concordo totalmente.

Tabela 10 – O que a empresa faz caso tenha preço de venda superior ao do concorrente

Descrição	Média	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
Revisa os custos	3,95238	1	5	1,16087
Utiliza estratégias/parceiras/alianças para reduzir custos de distribuição, propaganda, embalagens, etc.	3,47619	1	5	1,32737
Revê a cadeia de valores	3,42857	1	5	1,12122
Reduz a margem de lucro	3,38095	1	5	1,02353
Simplesmente acompanha o preço da concorrência	2,42857	1	5	1,39898

Fonte: Dados da pesquisa

Além disso, de acordo com a Tabela 10 a revisão dos custos são os mais utilizados para poder baixar o preço de vendas tendo uma média de 3,952. Simplesmente acompanhar o preço da concorrência ficou menor média de 2,428, ficando também com o maior desvio padrão de 1,398. O menor desvio padrão ficou em 1,023 referente a reduzir a margem de lucro para a acompanhar o preço da concorrência.

A Tabela 11 retrata o nível de utilização da gestão de custos para processos nas empresas respondentes. Sendo 1 sem utilidade a 5 muito útil.

Tabela 11 – Nível de utilização da gestão de custos para os processos na empresa

Descrição	Média	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
Análise de desempenho	3,523	1	5	1,289
Obtenção de vantagem competitiva	3,380	1	5	1,283
Controle organizacional	3,571	1	5	1,247
Processo decisório	3,571	1	5	1,362

Fonte: Dados da pesquisa

Com uma média de 3,571 consideram útil gestão de custo para o controle organizacional e o processo de tomada de decisão nas empresas. A menor média obtida foi com relação a obtenção de vantagem competitiva, sendo de 3,380. O melhor grau de desvio padrão ficou com a utilização de da gestão de custos para o controle organizacional e o pior

com 1,362 para o processo decisório. Os achados da pesquisa vão ao encontro do estudo de Sousa, Fontana e Boff (2010) indicando uma expressiva utilização de práticas de custos para o planejamento e controle de custos. O custo-padrão, tem recebido no contexto da gestão estratégica de custos, é a prática mais utilizada pelas empresas naquelas funções tradicionais que fundamentaram o seu desenvolvimento.

5. Considerações Finais

A pesquisa teve como objetivo verificar o nível de utilização de informações de custos para a tomada de decisões por gestores de empresas moveleiras do estado de Santa Catarina. O desenvolvimento do artigo permitiu visualizar o quanto as empresas do setor moveleiro estão comprometidas em saber sobre os respectivos custos para que essas informações possam ser úteis na tomada de decisões.

A gestão de custos surge então, para que as empresas possam estimar o valor de seus produtos em estoques, além de poder estimar o seu preço de venda, identificar onde há problemas em suas linhas de produção e poder estudar melhores estratégias para corrigi-los, trazendo mais ganhos econômicos para as empresas e evitando ao máximo o desperdício de matéria-prima.

Quanto aos métodos utilizados, esta pesquisa caracterizou-se como descritiva e de levantamento, com abordagem quantitativa. Para isso, foram analisadas 21 empresas industriais do setor moveleiro do estado de Santa Catarina. Os dados foram coletados por meio de questionário com escala *Liket* de 5 pontos enviados via e-mail para as empresas. Após os dados coletados e tabulados em tabelas, procedeu-se a análise através de estatística descritiva, sendo: cálculo da média, mínimo, máximo e desvio padrão.

Os principais resultados da pesquisa evidenciam que grande parte das empresas respondentes estão no mercado moveleiro há mais de dez anos, sendo que, 61,90% são administradas pelos próprios sócios, e ainda conta com 71,43% que trabalham há mais de dez anos nas empresas. Isso demonstra a consolidação das empresas no setor, experiências dos gestores sobre o mercado.

Dessa forma, constata-se que os gestores das empresas têm conhecimentos dos seus custos por meio de *software*, planilhas de controles, adotando algum tipo de método de custeio para gerar informações que sejam úteis. Grande parte das empresas consideram importante e se utilizam de relatórios de custos para formar os preços de vendas, controle de

gastos na produção, rever processos e diminuir custos para poder ter um preço competitivo em relação aos seus concorrentes.

Por fim, pode-se ressaltar ainda que os gestores consideram que a margem de contribuição dos produtos, sendo todos os custos e despesas variáveis diluídos das receitas brutas de vendas e informações financeiras uma das informações mais importantes e utilizadas para o processo de tomada de decisões por partes dos gestores. Dando cada vez mais importância para uma contabilidade gerencial, utilizando-se de informações geradas por ela para atender as necessidades internas das empresas.

A pesquisa teve limitações quanto a desconfiança dos gestores das empresas em responder o questionário e ainda a situação da pandemia provocada pelo Covid-19 onde muitas empresas estavam com suas atividades suspensas.

Como futuras pesquisas sugere-se uma maior quantidade de empresas, podendo ser feita uma comparação por faturamento, tipos de tributação para demonstrar em quais situações se utilizam mais de informações de custos e quais os benefícios que as empresas obtiveram após adotar uma contabilidade mais gerencial.

Referências

- ABBAS, K.; GONÇALVES, M. N.; LEONCINE, M. Os métodos de custeio: vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura. **Contexto**, v. 12, n. 22, p. 145-159, 2012.
- BRAINER, M.S. C. P. Setor Moveleiro: Aspectos Gerais e Tendências no Brasil e na Área De Atuação do BNB. Jun. 2018. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/documents/80223/3585904/moveis_34-2018.pdf/f0e0657f-a6c2-db33-f139-04d95692453e. Acesso em: 06 junho 2019.
- CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; KOVAC, E. P.; ALMEIDA, M. A..Práticas de gestão estratégica e isomorfismo: uma investigação empírica entre empresas do Porto Digital a partir da teoria institucional. In: Iberoamerican Academy of Management, 2011, Lima. **Anais...**, Lima, 2011.
- CALLADO, A. L. C.; MIRANDA, L. C.; CALLADO, A. A. C. Fatores associados à gestão de custos: um estudo nas micro e pequenas empresas do setor de confecções. **Revista Produção**, v. 13, n. 1, p. 64-75, 2003.
- CARRARO, W. B. W. H.. Resource Consumption Accounting RCA: Metodologia alternativa para gestão de custos. **Revista Pretexto**, v. 19, n. 1, p. 56-72, 2018.
- COELHO, M.; BAGGIO, D. Estratégias competitivas da indústria moveleira: um estudo de caso em empresas do polo moveleiro de São Bento do Sul (SC). **Curitiba: Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná**, 2003.
- CREPALDI, S. Contabilidade gerencial: teoria e prática. 8. Rio de Janeiro: Atlas; 2018.
- FLESCH, V. Controladoria como suporte de gestão das indústrias moveleiras na Região Oeste de Santa Catarina. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 9, n. 27, p. 79-92, 2011.
- GARCIA, O. P. G.; SOUTES, D. O.; GARCIA, E. Influência da controladoria na geração das informações para o processo de gestão de custos de indústrias moveleiras na região de Francisco Beltrão-PR. **Revista Científica Hermes**, v. 15, p. 348-365, 2016.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HIGACHI, H.; DE SOUZA OLIVEIRA, R.; MEINERS, W. O desenvolvimento recente da competitividade da indústria de móveis do Paraná. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 117, p. 53-77, 2009.
- Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC). **Indústria de moveis de SC**. Disponível em: <http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/info/mobiliario-1>. Acesso em: 24 nov. 2019.

- MARION FILHO, P. J.; BACHA, Carlos José Caetano. Evolução e configuração atual das indústrias moveleiras mundial e brasileira. **Análise Econômica**, v. 16, n. 29, 1998.
- PADOVEZE, C. L. (Org.). (2012). Orçamento empresarial. São Paulo: Pearson Education do Brasil. & Vasconcelos, Y. L. (2012). **Contabilidade**. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. 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**, 2012. p. 76-97.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: **Atlas**, 1999.
- RIZZI, D. I.; ZANIN, A. Estratégia de formação de preço de venda/serviço dos empreendedores incubados na recepeti. **HOLOS**, v. 2, p. 111-127, 2018.
- SAMPAIO, R. A, DELGADO, P. S, VIEIRA, S. L, MANGINI, E. R. Aplicação da técnica 5s como melhoria do processo produtivo em empresa moveleira. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 3, 2018
- SILVEIRA, R. I. M., MARTINS, R. S., LOPES, A. L. M., ALVES, A. F. Antecedentes da eficiência produtiva na manufatura: Experiências do setor moveleiro brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 154-169, 2013.
- SOUZA, M. A.; FONTANA, F. B.; BOFF, C. D. S. Planejamento e controle de custos: um estudo sobre as práticas adotadas por empresas industriais de Caxias do Sul-RS. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 21, n. 2, p. 121-151, 2010.
- SOUSA, M. A.; MEZZOMO, F. Determinantes de custos em empresas de pequeno porte do setor moveleiro: um estudo em empresas da Serra Gaúcha. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 4, n. 1, 2012.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: **Atlas**, 1987.
- ZANIN, A.; DAL MAGRO, C. B. MAZZIONI, S.. Características organizacionais e a utilização da gestão de custos no processo decisório. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 18, p. 2793, 2019.

Data de Submissão: 12/11/2021

Data de Aceite: 17/03/2021