

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: A PRÁTICA DAS INDÚSTRIAS MOVELEIRAS DA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO PARANÁ

Gervaldo Rodrigues Campos¹

CAMPOS, G. R. Gestão estratégica de custos: a prática das indústrias moveleiras da região noroeste do estado do Paraná. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umua-rama, v. 16, n. 1, p. 35-46, jan./jun. 2015.

RESUMO: Este estudo foi desenvolvido junto às indústrias moveleiras da região noroeste do estado do Paraná, o qual teve como objetivo identificar o nível de intensidade com que tais indústrias utilizam as informações de custos para auxiliar no processo de tomada de decisões e controle. A metodologia utilizada caracteriza-se como estudo empírico-analítico, realizado por meio de coleta, observação e análise de dados, isto é, de natureza descritiva. Quanto aos procedimentos, caracteriza-se como pesquisa de campo. Um questionário estruturado, contendo vinte e quatro questões objetivas, foi encaminhado para sessenta empresas fabricantes de móveis, cadastradas junto à Federação das Indústrias do Estado do Paraná – Fiep. Dessas, vinte e quatro responderam, ou seja, quarenta por cento das empresas pesquisadas. Como resultado, constatou-se que as empresas possuem um sistema de custos estruturado, sendo a maioria pequenas empresas com faturamento de até quinhentos mil reais por mês e menos de cem funcionários. Quanto ao sistema de custeio para apuração dos custos dos produtos fabricados por essas empresas, dez empresas afirmaram utilizar o custeio direto ou variável, nove utilizam o custeio por absorção e as demais apuram os custos dos produtos que fabricam por outros meios, tais como planilhas de custos específicas. Ainda, o estudo revelou que os gestores dessas organizações fazem pouco uso das informações produzidas pelos sistemas de custos no processo de tomada de decisões.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema de custos; Gestão estratégica; Indústrias moveleiras.

STRATEGIC COST MANAGEMENT: THE PRACTICE OF THE FURNITURE INDUSTRIES IN THE NORTHWESTERN PARANÁ, BRAZIL

ABSTRACT: This study was developed with the furniture industry in the Northwestern region of the state of Parana, which aimed to identify the intensity with which such industries use cost information to assist the decision-making process

¹Professor do curso de Ciências Contábeis – UNIPAR. E-mail: gervaldo@unipar.br

and control. The methodology is characterized as empirical-analytic conducted by collection, observation and analysis of data, i.e., descriptive in nature. As for the procedures, it is characterized as field research. A structured questionnaire with twenty-four objective questions was sent to sixty furniture-manufacturing companies, registered with the Federation of Industries of the State of Paraná - FIEP. From these, twenty-four companies responded, that is, forty percent of the companies surveyed. As a result, it was found that companies have a structured cost system, most of them being small businesses with sales of up to five hundred thousand dollars per month and less than one hundred employees. As for the costing system for calculating the cost of products manufactured by these companies, ten companies reported using the direct or variable costing, nine using the absorption costing, and the remaining ones calculate the costs of the products they manufacture by other means, such as specific cost spreadsheets. Moreover, the study revealed that managers of these organizations make little use of information produced by cost systems in the decision-making process.

KEYWORDS: Costs system; Strategic management; Furniture industries.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS: LA PRÁCTICA DE LAS INDUSTRIAS DE MUEBLES DE LA REGIÓN NOROESTE DEL ESTADO DE PARANÁ

RESUMEN: Esta investigación ha sido desarrollada junto a las industrias de muebles en la región noroeste del estado de Paraná, cuyo objetivo fue determinar el nivel de intensidad con que tales industrias utilizan la información de costos para ayudar en el proceso de toma de decisiones y control. La metodología utilizada se caracteriza como estudio empírico analítico realizado por recolección, observación y análisis de datos, es decir, de carácter descriptivo. En cuanto a los procedimientos, se caracteriza como investigación de campo. Un cuestionario estructurado con veinticuatro preguntas objetivas, fue enviado a sesenta empresas de fabricación de muebles, registradas junto a la Federación de Industrias del Estado de Paraná - FIEP. De esas, veinticuatro respondieron, es decir, cuarenta por ciento de las empresas encuestadas. Como resultado, se encontró que las empresas tienen sistema de costos estructurados, siendo la mayoría de las pequeñas empresas con ventas de hasta quinientos mil reales al mes y menos de cien empleados. En cuanto al sistema de costos para el cálculo del coste de los productos fabricados por esas empresas, diez empresas reportaron utilizar el costeo directo o variable, nueve utilizan el costeo por absorción y las demás apuran los costos de los productos que fabrican por otros medios, como panillas de costes específicos. Todavía, el estudio reveló que los directivos de esas organizaciones hacen poco uso de las informaciones producidas por los sistemas de costes en el proce-

so de toma de decisiones.

PALABRAS CLAVE: Sistema de costos; Gestión estratégica; Industrias de muebles.

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual no qual as empresas brasileiras se encontram inseridas é o de conviver num ambiente altamente competitivo e com o surgimento constante de novas tecnologias. Para sobreviver neste cenário é necessário que organizações tenham equipamento de produção adequado, alta tecnologia, pessoal qualificado e, principalmente, eficiência na gestão dos custos de produção.

A gestão de custos se apresenta como uma das principais ferramentas de planejamento, análise e controle das atividades operacionais das empresas, visando à maximização dos resultados econômico-financeiros. Para isso, as organizações devem conhecer seus custos e despesas operacionais, estruturando seu modelo de formação de preços, tomando decisões mais acertadas, estabelecendo estratégias de segmentação de mercado e, finalmente, gerando lucro.

Os custos tornam-se altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma empresa. Isto porque, devido à alta competição, as empresas já não podem mais definir seus preços de acordo com os custos incorridos, e sim, com base nos preços praticados no mercado em que atuam (FRANCO, 1996).

Para isso, faz-se necessário que a gestão estratégica de custos seja difundida em maior escala e detalhamento, como também utilizada dentre os empresários e contadores que almejam melhorias substanciais em qualidade, redução de custos e aumento de rentabilidade em sua empresa.

Na indústria do setor moveleiro, como em outros setores industriais, o processo de gestão de custos está centrado na cadeia produtiva, iniciando no projeto e desenho do produto, passando pelo processo de fabricação, marketing de vendas, distribuição, assistência técnica e culminando com a retirada do mercado.

O estado do Paraná tem se destacado como grande produtor de móveis, assim com os estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. No Paraná a cidade de Umuarama é considerada o segundo pólo moveleiro, ficando atrás apenas de Arapongas. Atualmente, Umuarama conta com cerca de setenta indústrias moveleiras de micro e grande porte, que geram mais de quatro mil empregos diretos. Dessa forma, as indústrias moveleiras do Paraná são um importante segmento na economia do Brasil, pois geram empregos, renda, pagam tributos e encargos sociais.

O crescimento dessas indústrias na região tornou-se necessidade ímpar para o aumento da renda e da qualidade de vida da população local. Portanto, a

eficiência na gestão dos custos, especialmente os de produção, pode ser um diferencial importante para a permanência e a expansão dessas empresas.

Em face do exposto, este estudo possui os seguintes objetivos: identificar o nível de intensidade com que as indústrias de móveis da região noroeste do estado do Paraná utilizam as informações de custos para auxiliar no processo de tomada de decisões e controle; identificar a organização dos custos dessas empresas sob o ponto de vista dos controles dos elementos de custos, como materiais, mão de obra direta, custos indiretos de produção e despesas administrativas ou de comercialização; identificar a intensidade na utilização de informações provenientes da margem de contribuição gerada pelos produtos para fins de tomada de decisão; analisar como estas empresas apropriam os custos do chão de fábrica aos seus produtos; e, finalmente, analisar o nível de integração dos dados de custos com a contabilidade geral destas empresas, no que concerne à confiabilidade das informações sobre os custos dos produtos vendidos e a lucratividade das empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão estratégica de custos é um novo conceito que está sendo fortalecido pela globalização. Recentemente as empresas brasileiras foram forçadas a incorporar novas práticas de gestão para permanecerem no mercado, pois o acirramento da concorrência, o aumento na diversificação dos produtos e serviços e a diminuição de sua vida útil, tornou a eficácia na gestão, sobretudo dos custos de produção o grande diferencial para a longevidade de organizações no mercado.

A fixação errônea no preço do produto pode prejudicar de forma significativa a competitividade da empresa, seja pelo fato de inviabilizar a lucratividade de um produto, elevando muito o seu preço e tornando a sua venda inviável diante dos preços praticados pelos concorrentes, seja pelo prejuízo que pode daí decorrer se o preço fixado não contemplar a margem de lucro necessária para a sobrevivência da empresa.

A correta apuração, a análise, o controle dos custos de produção dos bens e serviços têm sido atualmente uma preocupação cada vez maior dos empresários e dos gestores das organizações. Essa preocupação justifica-se pela grande concorrência que se estabeleceu nos últimos anos devido à abertura de mercado, quando grandes empresas de outros países instalaram-se e passaram a concorrer com as empresas nacionais, as quais não possuem o mesmo poder de investimentos em tecnologia que as estrangeiras.

Marion (2003, p. 24) afirma que “a contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões.” Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e

sumarizando em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem para a tomada de decisão.

A contabilidade tem desempenhado papel relevante no processo decisório das organizações, buscando demonstrar, por meio de um conjunto de informações, sua situação patrimonial e econômico-financeira.

Em ambientes competitivos, em que o preço é determinado pelo mercado, o fator custo ganha destaque. Decorre que a lucratividade, bem como a continuidade do empreendimento, estão condicionados à eliminação ou pelo menos à redução dos custos que não adicionam valor.

As dificuldades de ordem econômico-financeira contribuem para tornar o custo um tema relevante na gestão das organizações empresariais. Em resposta às pressões ambientais, as empresas buscam os melhores instrumentos gerenciais para servir como suporte à tomada de decisões. Consideram que, ao longo do tempo, os concorrentes conseguem igualar-se à qualidade e ao preço do atual produto líder de mercado. Em resposta, surge a importância de decisões adequadas para assegurar a eficiência e a eficácia empresarial.

A contabilidade de custos surgiu da contabilidade geral ou financeira, pela necessidade de controle e avaliação dos custos nas indústrias, assim como pela necessidade de se tomarem decisões em relação ao que, como e quanto produzir. Desenvolveu-se bastante com a Revolução Industrial, tendo que se adaptar à nova realidade econômica.

Conceitua-se contabilidade de custos como o ramo da Ciência Contábil que se destina a avaliar, registrar e controlar os gastos envolvidos no processo produtivo de um bem ou serviço, com o objetivo de fornecer informações de interesse aos usuários, servindo de apoio às decisões gerenciais.

Segundo Martins (2010, p. 22), “a contabilidade de custo acabou por passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoque e lucros globais, para importante arma de controle e decisão gerenciais.” Nas empresas industriais, a elaboração das demonstrações contábeis de forma correta depende diretamente da avaliação dos custos dos produtos fabricados, tanto dos produtos vendidos como daqueles que permanecem dentro da empresa sob a forma de produtos acabados ou em fabricação.

Além de informar sobre os custos de produtos e serviços, o sistema de custos deve também oferecer informações sobre os gastos ocorridos em diversos departamentos que compõem a estrutura organizacional da empresa, possibilitando detectar qual área ou departamento está sendo responsável pelo aumento dos gastos, facilitando o controle gerencial e a elaboração de orçamentos.

Percebe-se que parte significativa das informações produzidas pela contabilidade de custos não se destina ao público externo. Vale ressaltar que são informações gerenciais elaboradas para os empresários e administradores. Neste

sentido, uma das principais finalidades da contabilidade de custos é auxiliar os gestores das empresas, fornecendo informações de planejamento, controle e tomada de decisão.

Portanto, a contabilidade de custos mede e controla os gastos produtivos nas empresas, de forma gerencial, estabelecendo maior ganho e menores perdas mediante a adoção de técnicas e procedimentos que permitem o adequado gerenciamento desses gastos e uma avaliação mais criteriosa possível dos custos aos produtos.

Conforme Martins (2010), no que tange à decisão, o papel da contabilidade de custos reveste-se de suma importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às consequências de curto e longo prazo sobre medidas de introdução ou corte de produtos, administração de preços de venda, opção de compra ou produção, entre outros.

Com a evolução nos processos industriais e com as inovações tecnológicas, os custos de mão de obra se tornaram menos variáveis. Além disso, a grande competitividade fez com que muitas empresas tivessem que se reestruturar e se adaptar às mudanças internas e externas para continuarem no mercado e isso fez com que crescessem os custos indiretos, significativamente, em relação ao custo total e, assim, a mão de obra deixou de ser a melhor forma de rateio.

O mercado tornou-se muito instável e essa realidade exige dos gestores novas habilidades no gerenciamento das empresas, adequando seus instrumentos de gestão às necessidades do momento. Nesse ambiente, a contabilidade de custos passou a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão: a gerencial. Ela coleta, classifica e registra dados de áreas operacionais, tanto monetários quanto físicos e, aí reside a grande contribuição da contabilidade de custos, pois da combinação desses dados resultam indicadores gerenciais de grande poder informativo.

O controle efetivo das atividades produtivas é uma condição indispensável para que qualquer empresa possa competir em igualdade de condições com as demais organizações. Sem esse controle, ou seja, “sem a capacidade de avaliar o desempenho de suas atividades e de intervir rapidamente para a correção e melhoria dos processos, a empresa estará em desvantagem frente à competição mais eficiente”. (BORNIA, 2010, p. 3).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi desenvolvido junto às indústrias de móveis da região noroeste do estado do Paraná, cadastradas na Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP, e apresenta os seguintes objetivos: identificar o nível de intensidade com que as indústrias da região utilizam as informações de custos para

auxiliar no processo de tomada de decisões e controle; identificar a organização dos custos dessas empresas sob o ponto de vista dos controles dos elementos de custos, como materiais, mão de obra direta, custos indiretos de produção e despesas administrativas ou de comercialização; identificar a intensidade na utilização de informações provenientes da margem de contribuição gerada pelos produtos para fins de tomada de decisão; analisar como estas empresas apropriam os custos do chão de fábrica aos seus produtos; analisar o nível de integração dos dados de custos com a contabilidade geral destas empresas, no que concerne à confiabilidade das informações sobre os custos dos produtos vendidos e a lucratividade das empresas. Para tanto, foram estudadas e analisadas as referidas empresas, mediante a aplicação de questionário estruturado contendo questões fechadas e abertas.

Quanto à metodologia caracteriza-se como estudo empírico-analítico, realizado por meio de coleta, observação e análise dos dados. Ainda, trata-se de uma pesquisa descritiva que busca identificar a prática utilizada na gestão dos custos industriais pelas empresas estudadas, bem como efetuar revisão bibliográfica acerca do tema.

Quanto aos procedimentos, Gil (1999, p. 65), ressalta que “[...] o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”. Assim, de acordo com o objetivo proposto, utilizou-se a pesquisa de levantamento ou survey, que segundo Gil (1999, p. 70), “caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer e, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados”. Dessa forma, quanto aos procedimentos, caracteriza-se como pesquisa de campo, pois, mediante o envio de um questionário estruturado com questões fechadas e abertas, buscou-se conhecer o perfil das indústrias de móveis, no tocante à prática da gestão dos custos de produção.

A amostra do presente trabalho está representada por vinte e quatro empresas que responderam o questionário, de um universo de sessenta empresas. Portanto, as investigadas representam quarenta por cento das indústrias de móveis, da região noroeste do estado do Paraná, cadastradas junto à Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentadas as análises dos vinte e quatro questionários respondidos pelas empresas que integraram a amostra selecionada.

Com o resultado, foi possível traçar um perfil dessas organizações, não somente quanto ao porte, mas também quanto ao nível de intensidade no uso das informações produzidas pelos sistemas de custos utilizados, bem como, contem-

plar se as decisões tomadas se fundamentam nessas informações.

Quanto ao perfil das empresas pesquisadas, caracterizam-se como pequenas empresas, uma vez que vinte e duas afirmaram que contam com até cem funcionários. Portanto, 91,67% (noventa e um vírgula sessenta e sete por cento) das indústrias de móveis da região, são pequenas empresas. Das empresas restantes, uma afirmou possuir entre cem e quinhentos colaboradores e, finalmente, uma informou que conta com um número superior a quinhentos funcionários.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, indústrias com até noventa e nove funcionários são classificadas como pequenas empresas, as que possuem entre cem e quatrocentos e noventa e nove funcionários são médias empresas e, as que atuam com acima de quinhentos funcionários são grandes empresas.

Quanto ao faturamento mensal, a maioria das empresas fatura menos do que R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais), pois vinte empresas afirmaram que faturam até R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais). Das demais: uma afirmou faturar entre R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) e R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) por mês; duas afirmaram faturar entre R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) e R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais) por mês; finalmente, uma afirmou faturar acima de R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais) por mês.

Conforme estabelece o artigo 3º, inciso II, da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro 2006, lei que disciplina o Simples Nacional, classificam-se como de pequeno porte as empresas com faturamento anual de até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais); o que equivale a um faturamento mensal de no máximo R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais).

Portanto, este estudo revela mais uma vez que as indústrias de móveis da região noroeste do estado do Paraná são pequenas empresas também quando classificadas pelo aspecto do faturamento, pois 83,33% faturam menos de R\$500.000,00 (quinhentos mil reais) por mês.

Quanto ao sistema de custeio utilizado para apuração dos custos dos produtos fabricados pela empresa, o resultado da pesquisa revelou dez empresas, das vinte e quatro analisadas, afirmaram utilizar o custeio direto ou variável; outras nove, utilizam o custeio por absorção; e, o restante, apura os custos dos produtos que fabricam por outros meios, como planilhas de custos específicas. Já com relação às principais decisões tomadas apoiadas pelas informações produzidas pelos sistemas de custos, destacaram-se a formação do preço de venda do produto e as compras de insumos. Constata-se com os resultados que os gestores estão cientes da eficiência na gestão dos custos de produção, ou seja, possuem noção de que o custeio direto ou variável, por sua estrutura fundamental, é mais útil no contexto gerencial.

Segundo Padoveze (2004), é mais fácil para os gerentes industriais en-

tenderem o custeamento dos produtos sob o custeio direto, pois os dados são próximos da fábrica e de sua responsabilidade, possibilitando a correta avaliação de desempenho.

Por outro, quanto às informações que os gestores recebem da contabilidade financeira para o gerenciamento dos custos, bem como, se a contabilidade fornece informações sobre custos considerados estratégicos para a gestão, os resultados obtidos também foram satisfatórios. Os entrevistados de doze empresas afirmaram que estão satisfeitos com as informações recebidas; outros sete afirmaram que estão insatisfeitos; e, finalmente, os demais não souberam informar. Quanto aos dados sobre custos estratégicos, houve certo equilíbrio, ou seja, enquanto dez afirmaram receber informações sobre custos estratégicos da contabilidade, onze afirmaram não receber.

Quanto às práticas utilizadas para o planejamento e controle dos custos de produção e quanto à utilização de relatórios sobre o comportamento dos custos, bem como a periodicidade dos relatórios sobre os custos de produção da empresa, constatou-se no estudo que quatorze empresas utilizam o sistema de custo padrão e dezoito utilizam relatórios periódicos para analisar o comportamento dos custos. Portanto, quatorze empresas, ou seja, 58,33%, utilizam o sistema de custo padrão para o gerenciamento dos custos; três adotam o custeio meta; e, as demais utilizam outros meios. Quanto aos relatórios periódicos, para analisar o comportamento dos custos, são utilizados por dezoito empresas, sendo que treze o fazem com periodicidade mensal e as outras cinco com periodicidade trimestral.

Esses resultados demonstram novamente que os gestores das empresas estão atentos e conscientes sobre a importância da eficiência na gestão dos custos para a sobrevivência do negócio no mercado atual.

Conforme Bruni e Famá (2009), além da simplicidade de escrituração contábil, os custos padrões possibilitam a análise da eficiência produtiva dos processos empresariais.

Dos gestores, das empresas estudadas, treze afirmaram que estão satisfeitos com o sistema de custos que utilizam, por outro lado, onze declararam não estar satisfeitos. Constatou-se, também, que 33,33% atribuem nota oito ou mais à qualidade das informações produzidas pelos sistemas de custos que utilizam.

Verificou-se que dezenove gestores afirmaram não possuir outra ferramenta com a finalidade de controle. Também, constatou-se que treze gestores não controlam eventuais desperdícios de materiais ocorridos durante o processo de produção e onze afirmam controlar.

Segundo Borna (2002), os desperdícios propriamente ditos não adicionam valor aos produtos e, ainda, não são necessários ao trabalho efetivo, sendo que, às vezes, até diminuem o valor desses produtos. Nesta categoria, situam-se

a produção de itens defeituosos, a movimentação desnecessária, a inspeção de qualidade e a capacidade ociosa.

No que se refere a mensuração dos custos da qualidade, isto é, se os gestores avaliam os gastos com o controle de qualidade dos produtos que fabricam, constatou-se que onze controlam esses gastos; dez afirmaram não controlar; e, os demais, não responderam.

Quanto a se a pessoa responsável pela área de custos da empresa conhece o sistema de custeio baseado em atividades (abc), a pesquisa revelou que dezessete desconhecem o sistema abc, enquanto que os demais (sete) afirmam conhecer.

Para Brimson (1996), com o uso do abc o custeio do produto é aprimorado por uma identificação mais específica dos custos de suporte, que tradicionalmente têm sido amontoados nos gastos gerais de fabricação e rateados a todos os produtos.

Outro aspecto verificado foi se a empresa utiliza algum tipo de instrumento para avaliar o desempenho do pessoal da produção. O resultado aponta que os gestores não se preocupam com esse aspecto tão importante no segmento industrial, pois dezessete afirmaram não utilizar nenhum mecanismo para avaliar o desempenho do pessoal da produção, sendo que apenas sete afirmaram avaliar tal desempenho.

No que se refere a utilização da margem de contribuição gerada pelos produtos como instrumento de apoio ao processo de tomada de decisões, constatou-se uma realidade preocupante. Dezessete, entre as entidades pesquisadas, afirmaram não utilizar e, novamente, apenas sete afirmaram utilizar o conceito de margem de contribuição para várias decisões, dentre as quais destacam-se a formação de preços de venda e as decisões sobre a margem de lucro dos produtos. Esse resultado se revela preocupante, porque nas decisões de curto prazo o conceito de margem de contribuição consiste em instrumento eficiente no contexto do processo decisório.

Segundo Santos (2005), o lucro marginal (margem de contribuição) pode ser usado para avaliar alternativas que se criam com respeito a reduções de preços, descontos especiais, campanhas publicitárias especiais e uso de prêmios para aumentar o volume de vendas.

Quando indagados sobre a conciliação entre a contabilidade financeira e as informações de custos, dos gestores entrevistados, quinze afirmaram não realizar tal conciliação e nove afirmaram que realizam tal conciliação.

5 CONCLUSÃO

Para a sobrevivência da empresa no mercado atual é fundamental a efi-

ciência na gestão, sobretudo na gestão dos custos de produção. No segmento moveleiro não é diferente, pois as empresas que atuam nesse setor têm sofrido, além da concorrência nacional, também a concorrência de empresas globais que colocam os seus produtos no mercado nacional com preços altamente competitivos.

Este estudo teve como objetivo identificar o nível de intensidade com que as indústrias de móveis, da região noroeste do estado do Paraná, utilizam as informações de custos para auxiliar no processo de tomada de decisões e controle.

Com base em uma amostra de quarenta por cento das indústrias de móveis da região, cadastradas junto à Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP, constatou-se os seguintes resultados: 91,67% das indústrias de móveis analisadas são pequenas empresas; dez empresas utilizam o custeio direto ou variável, nove utilizam o custeio por absorção e cinco apuram os custos por outros meios, como planilhas de custos específicas; e, finalmente, que os gestores pouco têm utilizado o conceito de margem de contribuição nas suas decisões sobre os produtos, pois dezessete gestores afirmaram não utilizar.

Constata-se com esse resultado que os gestores das empresas objeto de estudo deste trabalho estão atentos quanto à importância da eficiência na gestão dos custos de produção, isto é, que o custeio direto ou variável, por sua estrutura fundamental, é mais útil no contexto gerencial. Porém, desconhecem que, nas decisões de curto prazo, o conceito de margem de contribuição consiste em instrumento eficiente no contexto do processo decisório.

Conclui-se que as indústrias de móveis, da região noroeste do estado do Paraná, possuem sistemas de custeio formalizados para apurar os custos de seus produtos. Entretanto, os gestores dessas organizações fazem pouco uso das informações produzidas pelos sistemas de custos no processo de tomada de decisões e, isso, poderia ser um grande diferencial no processo de gestão de suas empresas.

REFERÊNCIAS

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos**. São Paulo: Atlas, 2010.

BRIMSON, J. A. **Contabilidade por atividades**: uma abordagem de custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1996.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCO, H. **Contabilidade industrial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- SANTOS, J. J. **Fundamentos de custos para formação do preço e do lucro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Critérios de classificação de empresas: EI - ME - EPP. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 08 nov. 2013.