

Influência da estrutura operacional e decisão dos gestores nos Sticky costs

Luiza Santangelo Reis (UFSC) - luizasantangeloreis@hotmail.com

Flávia Renata de Souza (UFSC) - flarenatasouza@hotmail.com

Fernando Richartz (UFSC) - fernandorichartz@gmail.com

Resumo:

Após a consolidação da existência dos Sticky Costs, os estudos direcionam as discussões para os determinantes da existência dos custos assimétricos. Neste contexto, o objetivo da presente pesquisa é identificar qual a influência da decisão dos gestores e da estrutura operacional das empresas na assimetria dos custos. As análises se desenvolvem por meio de quatro diferentes questionários, cada um com duas etapas - previsão de aumento nas vendas e previsão de redução nas vendas para o próximo período, respondidos por estudantes que possuem experiência teórica ou profissional com áreas de gestão. Os resultados apontam que diante de um cenário macroeconômico de recessão os respondentes optaram predominantemente (38,8%)

por ajustar os recursos de forma proporcional à queda da receita, o que provocou um comportamento simétrico nos custos. Com relação ao cenário econômico de crescimento, o qual

favorece o otimismo nos gestores sobre as vendas futuras, os resultados mostram um comportamento predominantemente sticky (48,3%). Quanto à estrutura empresarial, os resultados evidenciaram que, frente a uma estrutura fixa o comportamento mais frequente observado é o sticky (41,7). Por outro lado, perante uma estrutura de custos flexível há um predomínio de comportamento simétrico (40,9%). No que tange as análises qualitativas, o comentário mais frequentemente apresentados pelos respondentes foi no sentido da sustentação

da decisão partir do cenário econômico e na preferência por não demitir funcionários, seja para

manter a expertise pelo tempo de dedicação a empresa ou pelos altos custos com demissão e treinamento.

Palavras-chave: *Sticky costs. Estrutura operacional. Decisão dos gestores.*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

Influência da estrutura operacional e decisão dos gestores nos *Sticky costs*

Resumo

Após a consolidação da existência dos *Sticky Costs*, os estudos direcionam as discussões para os determinantes da existência dos custos assimétricos. Neste contexto, o objetivo da presente pesquisa é identificar qual a influência da decisão dos gestores e da estrutura operacional das empresas na assimetria dos custos. As análises se desenvolvem por meio de quatro diferentes questionários, cada um com duas etapas – previsão de aumento nas vendas e previsão de redução nas vendas para o próximo período, respondidos por estudantes que possuem experiência teórica ou profissional com áreas de gestão. Os resultados apontam que diante de um cenário macroeconômico de recessão os respondentes optaram predominantemente (38,8%) por ajustar os recursos de forma proporcional à queda da receita, o que provocou um comportamento simétrico nos custos. Com relação ao cenário econômico de crescimento, o qual favorece o otimismo nos gestores sobre as vendas futuras, os resultados mostram um comportamento predominantemente *sticky* (48,3%). Quanto à estrutura empresarial, os resultados evidenciaram que, frente a uma estrutura fixa o comportamento mais frequente observado é o *sticky* (41,7). Por outro lado, perante uma estrutura de custos flexível há um predomínio de comportamento simétrico (40,9%). No que tange as análises qualitativas, o comentário mais frequentemente apresentados pelos respondentes foi no sentido da sustentação da decisão partir do cenário econômico e na preferência por não demitir funcionários, seja para manter a *expertise* pelo tempo de dedicação a empresa ou pelos altos custos com demissão e treinamento.

Palavras-chave: *Sticky costs*. Estrutura operacional. Decisão dos gestores.

Área Temática: Abordagens contemporâneas de custos

1 Introdução

A partir do início das discussões dos *Sticky Costs* em 2003, com o estudo de Anderson, Banker e Janakiraman, diversos estudos nos mais diferentes países validaram a existência do referido fenômeno (SUBRAMANIAN; WEIDENMIER, 2003; CALLEJA; STELIAROS; THOMAS, 2006; ANDERSON; LANEN, 2007; BALAKRISHNAN; GRUCA, 2008; WEISS, 2010; WERBIN, 2011; PERVAN E PERVAN, 2012; RICHARTZ *ET AL.*, 2012; WERBIN; VINUESA; PORPORATO, 2012; DALLA VIA; PEREGO, 2013; RICHARTZ; BORGERT, 2014; MARQUES *ET AL.*, 2014). Os *Sticky Costs* podem ser definidos como a diferença de intensidade da variação dos custos entre aumentos e reduções da receita, em que, quando as receitas aumentam os custos aumentam numa dimensão superior à observada quando as receitas diminuem na mesma proporção. Anderson, Banker e Janakiraman (2003), pioneiros nas pesquisas no assunto, observaram que os custos aumentam 0,55% para 1% de aumento nas receitas, e diminuem 0,35% para reduções de 1%.

Após a consolidação da existência dos *Sticky Costs*, os estudos nesta temática iniciaram as discussões sob uma ótica diferente, ou seja, com o olhar para os determinantes da existência dos custos assimétricos (MALIK, 2012). Estes fatores explicativos, tanto externos quanto internos às organizações, tem sido o foco dos estudos na última década. Dentre os principais fatores explicativos podem-se elencar o i) ambiente macroeconômico; ii) atraso nos ajustes dos custos; iii) decisões deliberadas dos gestores; iv) estrutura de custos; v) fluxo de caixa disponível; vi) intensidade de ativos e passivos; vii) legislação de proteção ao emprego; viii) magnitudes das variações de receitas; ix) problemas de agência; x) regulamentação do mercado;

xi) tamanho da empresa; xii) capacidade operacional; xiii) otimismo e pessimismo dos gestores (ANDERSON; BANKER; JANAKIRAMAN, 2003; SUBRAMANIAM; WEIDENMIER, 2003; BALAKRISHNAN; PETERSON; SODERSTROM, 2004; CALLEJA; STELIAROS; THOMAS, 2006; BALAKRISHNAN; GRUCA, 2008; BANKER; CIFTCI; MASHRUWALA, 2008; BALAKRISHNAN; LABRO; SODERSTROM, 2010; KAMA; WEISS, 2010; BOSCH; BLANDÓN, 2011; YASUKATA; KAJIWARA, 2011; BANKER; BYZALOV; CHEN, 2012; MALIK, 2012; NASSIRZADEH ET AL., 2013; ABU-SERDANEH, 2014; BANKER ET AL., 2014; BANKER; BYZALOV, 2014; GUENTHER; RIEHL; ROBLER, 2014; HOLZHACKER; KRISHNAN; MAHLENDORF, 2014).

Esse conjunto de fatores pode ser dividido em dois grandes grupos: i) fatores relacionados à estrutura de custos das empresas, e ii) fatores relacionados às decisões deliberadas dos gestores (REIS, 2016). Em relação ao primeiro ponto, a literatura especializada em *Sticky Costs* aponta que estruturas de custos mais flexíveis tendem a apresentar menor assimetria quando comparadas a estruturas de custos mais rígidas (HE; TERUYA; SHIMIZU, 2010; BOSCH; BLANDÓN, 2011; BANKER; BYZALOV, 2014). A estrutura de custos pode afetar a existência da assimetria, uma vez que os gestores podem manter capacidade produtiva ociosa, se acreditarem que a redução das receitas é temporária. Assim, os gestores podem atrasar reduções de recursos comprometidos propositadamente, até que se confirme a permanência do declínio.

Contudo, existe outro bloco de fatores explicativos relacionados à decisão dos gestores que precisa ser considerado. Ou seja, dada a estrutura de custos de uma empresa, qual será a decisão dos gestores e quais variáveis influenciam esta decisão. Como exemplo, tem-se o estudo de Yasukata e Kajiwara (2011) que encontrou resultados robustos ao demonstrar a influência da decisão deliberada dos gestores na assimetria dos custos, proveniente do otimismo e pessimismo dos gestores conforme a expectativa de vendas futuras. No mesmo sentido, Banker, Ciftci e Mashruwala (2008) buscaram identificar como o otimismo e pessimismo dos gestores afeta a assimetria dos custos. Os autores verificaram que os gestores, ao se planejarem em termos de capacidade produtiva, observam as tendências macroeconômicas e, assim, em períodos de crescimento macroeconômico os gestores são mais otimistas em relação às vendas futuras, sobretudo quando o período corrente corresponder à tendência esperada.

Diante desses estudos pode-se caracterizar como fatores explicativos, dentre os listados na literatura previamente apresentados, o otimismo e pessimismo dos gestores, a decisão deliberada dos gestores, o ambiente macroeconômico e a magnitude das variações de receita. Isto posto, e diante do agrupamento em dois conjuntos de fatores proposto pela literatura, no qual o primeiro se refere à estrutura de custos e o segundo relacionado à aspectos de decisão dos gestores, levantam-se dúvidas a respeito das influências desses fatores na assimetria dos custos. Afinal, o que influencia mais a decisão dos gestores, suas expectativas e interesses pessoais ou a estrutura de custos com que a empresa opera? Assim, espera-se que, mesmo em empresas flexíveis, os gestores possam optar por manter recursos em momentos de redução da receita (YÜKÇÜ; ÖZKAYA, 2011; HE; TERUYA; SHIMIZU, 2010; SORROS; KARAGIROS, 2013; YASUKATA; KAJIWARA, 2011), ou, os gestores podem optar por eliminar recursos mesmo em estruturas de custos rígidas, motivados pela expectativa futura (BANKER ET AL., 2014; BANKER; BYZALOV, 2014; CALLEJA; STELIAROS; THOMAS, 2006; BOSCH; BLANDÓN, 2011).

Essas questões decorrem da ausência de estudos que analisam em profundidade os fatores apresentados em conjunto, uma vez que os fatores explicativos apresentados se referem à junção das conclusões de pesquisas realizadas em contextos e tempos diversos, sem o cruzamento dos fatores. Existem na literatura explicações diversas para os *Sticky Costs* que precisam ser analisadas em conjunto para que se possa compreender a inter-relação entre os

fatores e, com isso, obter-se explicações mais robustas para o porquê da assimetria, como sugerem Anderson e Lanen (2007) e Malik (2012).

Diante do problema anunciado, a presente pesquisa busca responder a seguinte pergunta: *Qual a influência da decisão dos gestores e da estrutura operacional das empresas na assimetria dos custos?*

Como justificativas para a realização da pesquisa, Anderson e Lanen (2007) enfatizam a necessidade de pesquisas que vão além de análises dos custos divulgados em demonstrativos, e busquem as formas e circunstâncias em que os gestores tomam decisões gerenciais em termos de custos e ajustes de recursos. Outra justificativa que norteia o desenvolvimento deste estudo, particularmente no Brasil, são as peculiaridades desta economia em relação àquela na qual a teoria dos *Sticky Costs* foi desenvolvida inicialmente (Estados Unidos). Yükcü e Özkaya (2011) reforçam essa justificativa ao afirmarem que há diferenças na dinâmica econômica de países emergentes, pela volatilidade da macroeconomia, mercado de trabalho, bem como diferenças de regulamentações, governança corporativa e legislação. Além disso, em termos práticos a presente pesquisa se justifica ao proporcionar aos gestores, conhecimento sobre as tendências comportamentais na tomada de decisão diante de certas características de estrutura operacional.

2 Fundamentação teórica

O panorama acerca do fenômeno *Cost stickiness*, composto pelos *Sticky Costs* e *Anti-Sticky Costs*, é amplo na literatura, principalmente no que diz respeito a resultados empíricos que evidenciam a sua ocorrência em diversos locais e contextos. Na presente pesquisa enfatiza-se o conjunto de estudos que priorizam os determinantes do fenômeno, uma vez que se buscam analisar os dois grandes conjuntos de fatores intervenientes que impactam na assimetria dos custos, os relacionados à decisão dos gestores e à estrutura de custos das empresas. Dessa forma, discorrem-se os principais argumentos dos autores em relação a como os gestores tomam decisões frente às incertezas na demanda e estrutura de custos das empresas. Tais estudos levantados também apresentaram achados empíricos que se alinham aos argumentos discorridos. Nesse sentido, na sequência, apresenta-se a Tabela 1 com os principais resultados alcançados, em termos de assimetria, pelos estudos abordados nesse tópico.

Tabela 1- Resultados empíricos sobre assimetria dos custos

Autores	Magnitude da assimetria
He, Teruya e Shimizu (2010)	0,14
Banker, Cifti e Mashruwala (2008)	0,29
Yasukata e Kajiwara (2011)	0,17 DGA*
	0,05 CPV**
Banker et al. (2014)	0,22
Banker e Byzalov (2014)	<i>Sticky</i> para 16 países de 20
Anderson, Asdemir e Tripathy (2013)	0,19

*DGA= Despesas Gerais e Administrativas

**CPV= Custo dos Produtos Vendidos

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Diante dos resultados apresentados na Tabela 1 é possível visualizar os diferentes graus de assimetria encontrados nos achados empíricos. A partir desses resultados os autores argumentam sobre quais são os fatores intervenientes que alteram o comportamento assimétrico dos custos, descrito pelo estudo seminal de Anderson, Banker e Janakiraman (2003). Um dos estudos centrais da temática que propôs o aperfeiçoamento das argumentações e modelagem do estudo de Anderson, Banker e Janakiraman (2003) foi o desenvolvido por Banker et al. (2014). Os autores adicionam o argumento de que a assimetria dos custos está condicionada à mudança da receita do período antecedente. Isso porque os autores afirmam que o comportamento da receita do período imediatamente anterior possui uma maior probabilidade a se repetir para o atual período e, conseqüentemente, traduz a expectativa de vendas do gestor. Assim, logo após

um período de aumento nas vendas, os gestores se mostram mais otimistas quanto à expectativa de vendas futuras. Nesse caso, os autores afirmam que os gestores tomam a decisão de manter recursos em caso de queda da receita do atual período a fim de evitar custos de ajustamento atuais e futuros, como novas contratações e, em caso de aumento na receita, a decisão é de expandir os recursos. Para períodos precedidos por quedas na receita a lógica é inversa, os gestores tendem a se desfazer dos recursos com uma queda na receita e apenas manter os recursos com um aumento nas vendas. Os autores ainda complementam que tais decisões ocorrem tanto com base em informações econômicas relevantes quanto com base em vieses comportamentais do gestor.

Outro estudo que empregou a mesma argumentação em relação ao impacto dos resultados de períodos anteriores nos níveis atuais de recursos e custos de ajustamento é o de Banker, Cifti e Mashruwala (2008). Neste estudo os autores argumentam que não é suficiente apenas tomar como base as mudanças atuais na direção dos custos, é importante observar também a direção de mudanças nas vendas de períodos anteriores ao analisar o comportamento dos custos no período corrente. Os gestores, porém, tomam decisões com base no que ocorreu no passado, bem como com base no que esperam do futuro. Além de expectativas sobre o futuro, a capacidade excedente que é herdada do período passado também desempenha um papel importante nas decisões dos gestores de aumento ou redução da capacidade produtiva no atual período. Se, por exemplo, as vendas diminuíram no período anterior, então é provável que exista capacidade excedente disponível no período corrente. Assim, se as vendas aumentarem no período atual, então este excesso de capacidade pode ser usado para atender o aumento da demanda e os custos não aumentariam tanto. Por outro lado, se as vendas diminuem no período corrente depois de uma redução no período anterior, os gestores serão fortemente motivados a reduzir a capacidade de uma vez. Assim, haverá excesso de capacidade disponível a partir de dois períodos consecutivos de diminuição de vendas. Os gerentes devem decidir quanta capacidade de recursos produtivos querem manter, e é essa decisão que resulta nos custos incorridos.

Ainda sobre o impacto das mudanças na direção e volume das receitas do período antecedente, He, Teruya e Shimizu (2010) afirmam que, quando há queda nas vendas do período anterior, os gerentes podem adiar deliberadamente reduções de recursos comprometidos até que tenham mais certeza sobre a permanência de um declínio das mesmas. Gestores também tendem a manter recursos não utilizados para evitar consequências pessoais da redução de despesas. Os autores verificaram que as empresas apresentam custos assimétricos porque os gerentes deliberadamente ajustam os recursos em resposta a mudanças no volume de vendas, conforme já verificado por Anderson, Banker e Janakiraman (2003). Aumentos de receitas geralmente resultam em aumentos de custos, no entanto, quando a receita diminui, os gestores podem hesitar em reduzir ativos, número de funcionários ou outros custos. Duas razões podem explicar o comportamento relutante destes gestores na redução de custos diante de declínio das receitas, a teoria da agência, que prevê que os gestores tendem a tomar decisões, a fim de maximizar o seu próprio interesse, em vez de interesses das empresas (Jensen e Meckling, 1976), e a outra razão é a incerteza dos gestores sobre as futuras demandas. Os gestores podem reter excesso de capacidade, se acreditar que a redução das receitas é temporária, vão propositadamente atrasar reduções de recursos comprometidos até que seja evidente que o declínio é permanente.

A questão levantada nos argumentos de He, Teruya e Shimizu (2010) sobre a incerteza na demanda futura e sobre os interesses pessoais dos gestores também foi alvo da investigação de Banker e Byzalov (2014). Esses autores argumentam que, diante de mudanças nos níveis de receita, os gestores têm que tomar uma decisão acerca da necessidade de alteração dos níveis de recursos levando em consideração os custos de ajustamento associados com essas mudanças. Os autores afirmam que escolhas dos gestores em comprometer recursos na organização

dependem do nível atual e precedente de vendas, da expectativa de vendas futuras e de fatores de agência e comportamentais. Isso porque os gestores ponderam sua escolha entre manter um nível tolerável de recursos ociosos ou entre incorrer, em períodos posteriores, em custos de ajustamento para voltar a dispor destes recursos. Para os recursos que estão atrelados a baixos custos de ajustamento, os gestores estarão mais suscetíveis a aceitar um baixo grau de folga organizacional enquanto que, para altos custos de ajustamento esse nível é também maior. Este nível tolerável dependerá, por sua vez, das expectativas otimistas ou pessimistas sobre as vendas futuras para absorver a ociosidade atual. Ao se assumir uma postura otimista os gestores estarão presumindo que em períodos subsequentes serão requeridos altos níveis de recursos, assim tendem a manter recursos com folga para quedas na receita no período atual. Os autores sustentam que o otimismo e pessimismo dos gestores são reflexos de inferências racionais sobre vendas futuras tomadas com base em informações disponíveis bem como vieses psicológicos dos gestores, como sua personalidade estar disposta de forma otimista. Esse fato leva ao terceiro motivo da tomada de decisão que são os fatores de agência e comportamentais, como a construção de impérios. Nesse sentido, esses formadores de impérios são motivados a maximizar recursos sobre seu controle o que os leva a expandir excessivamente os níveis de recursos, elevando a assimetria dos custos.

Dos pontos discutidos no estudo anterior, Yasukata e Kajiwara (2011) utilizam argumentos sobre as expectativas dos gestores para vendas futuras. Os autores verificaram que, se os gerentes têm a expectativa de que o declínio nas vendas é temporário e preveem que as vendas vão se recuperar, eliminam recursos de forma proporcional à queda nas vendas e, em seguida readquirem recursos após a recuperação das vendas. Isto pode resultar em custos mais elevados e, em consequência, um declínio de longo prazo nos lucros, em comparação à retenção temporária dos recursos excessivos, apesar de a retenção de recursos excessivos no período de um declínio nos resultados de vendas poder levar, em consequência, a uma diminuição nos lucros em um período atual. Além disso, uma vez que os gerentes reduzem os recursos comprometidos com as atividades operacionais na proporção de um declínio nas vendas, podem levar tempo para readquirir recursos prontos a funcionar como antes. Assim, os administradores podem manter os recursos para levar rapidamente ao máximo proveito da recuperação das vendas no futuro. Desta forma, os gestores devem tomar uma decisão *trade-off* entre a redução dos custos por meio da eliminação de recursos contra suportar os custos excessivos de recursos que lhes permitam tirar pleno partido da futura recuperação das vendas. Em ambos os casos, quando há declínio nas vendas, a retenção de recursos excessivos resulta temporariamente em menos lucros, com custos mais elevados. Mas, em longo prazo, se as vendas se recuperarem, a retenção de recursos excessivos temporariamente, resultará em maior lucro, com custos mais baixos do que a eliminação para, em seguida, readquirir recursos. Portanto, um dos direcionadores fundamentais da assimetria dos custos são as decisões deliberadas dos gestores que tentam aumentar os lucros em longo prazo com base em suas previsões de vendas futuras. Outra hipótese que explica a assimetria dos custos é o atraso nos ajustes de custos. Uma vez que os custos se tornam assimétricos, como resultado de ajustes de custos incapazes de manter-se com a velocidade da queda nas vendas.

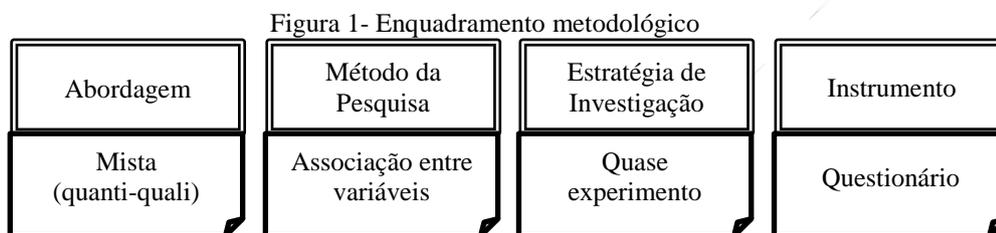
Diferentemente dos demais autores Anderson, Asdemir e Tripathy (2013) inserem outro argumento que consiste em como os gestores usam suas experiências e informações disponíveis para planejar a gestão estratégica para o futuro. Os autores apresentam duas possibilidades para a estratégia empregada, uma que foca na agilidade proveniente da aquisição de recursos flexíveis e, aquela que foca em vantagens provenientes de recursos permanentes. Complementam sua argumentação afirmando que gestores de empresas com alta volatilidade tendem a favorecer recursos flexíveis, o que leva a um custo menos assimétrico, enquanto que os de empresa com crescimentos constantes devem favorecer recursos permanentes e mais assimétricos com base em suas experiências passadas. Essa escolha dos gestores ocorre devido

ao *trade-off* entre um custo unitário mais elevado proveniente da utilização de recursos flexíveis e a possibilidade de ficar com custos permanentes subutilizados (capacidade ociosa).

Os argumentos mais recorrentes utilizados pelos autores, como foi possível identificar até o momento, dizem respeito à expectativa dos gestores frente à incerteza na demanda, a capacidade operacional e os custos de ajustamento provenientes de decisões de períodos passados, os vieses comportamentais dos gestores quanto aos seus interesses pessoais, bem como o *trade-off* entre recursos flexíveis de maior custo unitário ou permanentes. Todos os achados empíricos foram alcançados por meio de modelos de estimações estatísticas com dados financeiros de companhias abertas. Assim, busca-se neste estudo confirmar tais percepções por meio de estudantes e profissionais da área de gestão.

3 Procedimentos metodológicos

Neste tópico especificam-se as etapas que compõem os processos para a análise dos dados, definições das variáveis e limitações do estudo, com o intuito de sustentar a resposta ao problema de pesquisa proposto. Dessa forma, demonstra-se o delineamento da pesquisa conforme evidenciado na Figura 1.



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Por meio da Figura 1, observa-se a escolha pela estratégia de investigação experimental. Segundo Creswell (2010), a principal intenção de um projeto experimental é a identificação do impacto diante de certa interferência, controladas as demais variáveis. Esta escolha se justifica uma vez que o estudo se propõe a determinar a influência da decisão dos gestores diante de estruturas operacionais flexíveis e rígidas na assimetria dos custos. Neste caso, a manipulação experimental consiste na interferência da mudança de flexibilidade e dos cenários macroeconômicos na decisão dos gestores.

Os entrevistados respondem quatro diferentes questionários, cada um com duas etapas, previsão de aumento nas vendas e previsão de redução nas vendas para o próximo período. As duas etapas são respondidas sob um determinado cenário macroeconômico, uma estrutura empresarial e previsões de vendas feitas por empresas de consultoria. Cada questionário se inicia com a caracterização do respondente, seguida da apresentação do cenário. Diante destes, há uma questão acerca da decisão para o próximo período (supondo aumentos e reduções), e é finalizado com uma questão aberta, onde o respondente pode explicar o que o levou a tomar a decisão. Os questionários foram elaborados a partir dos resultados dos estudos de Anderson, Banker e Janakiraman (2003); Banker, Cifti e Mashruwala (2008); He, Teruya e Shimizu (2010); Anderson, Asdemir e Tripathy (2013); Yasukata e Kajiwara (2011); Banker e Byzalov (2014); Banker et al. (2014); Reis (2016) e Richartz (2016).

Os quatro questionários possuem a seguinte configuração:

- Cenário macroeconômico otimista e estrutura empresarial rígida;
- Cenário macroeconômico otimista e estrutura empresarial flexível;
- Cenário macroeconômico pessimista e estrutura empresarial rígida;
- Cenário macroeconômico pessimista e estrutura empresarial flexível.

A pesquisa se aplica em cursos relacionados a área de gestão de 4 universidades de Santa Catarina, quais sejam: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Unochapecó, Universidade do Contestado (UNC) e Universidade do Alto vale do Itajaí (UNIDAVI). Destes,

validam-se apenas aqueles em que os respondentes declaram terem tido algum tipo de experiência teórica (disciplinas) ou prática (de mercado) na área de gestão.

Em posse dos dados aplica-se estatística descritiva e o teste qui-quadrado, apropriado para dados não paramétricos. O teste permite identificar se ocorre associação entre variáveis qualitativas ou se estas são independentes. Destaca-se que o objetivo da pesquisa é investigar qual o conjunto de fatores que tem maior impacto na assimetria dos custos dentre a estrutura flexível e a decisão deliberada dos gestores. Ou seja, isoladas essas duas variáveis, é possível perceber se os gestores levam mais em consideração um ou outro fator. E, ainda, admite-se que as variáveis percebidas no questionário são qualitativas, como a assimetria (*sticky*, simétrico ou *anti-sticky*), a decisão dos gestores, no sentido de expectativa nas vendas (macroeconomia e setor crescendo ou decrescendo), bem como a estrutura empresarial (flexível ou rígida), assim, o teste faz-se apropriado das análises.

As respostas são tabuladas de forma que, para os respondentes que optam por aumentar mais a capacidade do que reduzi-la, comparativamente entre as duas tomadas de decisão solicitadas no questionário, a resposta se enquadra em assimetria *sticky*, conforme a literatura explorada no Tópico 2. Também foram computados em *sticky* os casos em que os respondentes optam por aumentar a capacidade tanto diante de possíveis aumentos quanto para as reduções. De forma inversa, os casos em que os respondentes optam por reduzir mais a capacidade do que aumentá-la ou reduzi-la nas duas decisões são classificadas como assimetria *Anti-sticky*. Por fim, classificam-se como simétricos os casos em que a proporção de aumentos e reduções é equivalente nas decisões tomadas.

4 Resultados

A pesquisa de campo transcorreu no período de junho e julho de 2016, e a amostra foi composta inicialmente por 278 respondentes, dos quais 75 foram desconsiderados nas análises finais por não possuírem nenhum contato prévio com disciplinas de gestão ou experiência prática na área de gestão. Assim, a pesquisa resulta em uma amostra final com 203 respondentes, estudantes de graduação em cursos relacionados à área de gestão das seguintes instituições de ensino superior: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Unochapecó, Universidade do Contestado (UNC) e Universidade do Alto vale do Itajaí (UNIDAVI).

Inicialmente, busca-se por meio da estatística descritiva compreender os dados de forma geral. Assim, elabora-se a Tabela 2 com as frequências tanto para os dados de experiência teórica (número de disciplinas cursadas) quanto prática (número de anos trabalhados).

Tabela 2 – Frequência das experiências teórica e prática dos respondentes

Experiência Teórica	Experiência Prática					Total
	Sem exp.	De 1 à 3 anos	De 4 à 6 anos	De 7 à 9 anos	Mais de 10 anos	
Sem exp. %	0 0,0%	6 3,0%	2 1,0%	0 0,0%	0 0,0%	8 3,9%
De 1 à 3 disciplinas %	111 54,7%	42 20,7%	6 3,0%	0 0,0%	0 0,0%	159 78,3%
De 4 à 6 disciplinas %	19 9,4%	8 3,9%	3 1,5%	1 0,5%	0 0,0%	31 15,3%
7 ou mais disciplinas %	2 1,0%	3 1,5%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	5 2,5%
Total %	132 65,0%	59 29,1%	11 5,4%	1 0,5%	0 0,0%	203 100%

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Conforme a Tabela 2, a distribuição dos respondentes por experiência teórica demonstrou que 96,1% dos respondentes já tiveram contato com alguma disciplina relacionada à área de gestão sendo que destes, 54,7% cursaram de 1 à 3 disciplinas. Os resultados expostos

na Tabela 2 indicam, ainda, que 35,0% possuem pelo menos 1 ano de experiência profissional na área de gestão, sendo que 59 respondentes (29,1%). Vale destacar que não há nenhum respondente que não tenha nenhuma experiência nem teórica nem prática, pois este foi o pressuposto para validar os questionários que foram analisados. Ainda, 62,1% dos respondentes são do sexo feminino e 58,7% tem idade entre 20 e 22 anos.

As estatísticas descritivas das variáveis mostram que a decisão mais frequentemente tomada pelos respondentes (38,92% dos respondentes) diante de possíveis aumentos na receita foi de expandir a capacidade produtiva de forma moderada (6% de aumento de capacidade) consumindo recursos da organização. Já para possíveis reduções na receita os respondentes optaram, em 35,96% dos casos, em manter a estrutura empresarial para o próximo período. Essa situação, em que a preferência geral dos decisores é consumir recursos na expansão da capacidade diante de aumentos nas receitas e manter recursos diante de reduções, demonstra uma tendência geral dos respondentes ao comportamento *sticky* dos custos.

4.1 Decisão dos gestores e cenário macroeconômico

O primeiro bloco de fatores intervenientes a ser testado compreende a decisão dos gestores sob a perspectiva otimista e pessimista deste, frente à expectativa de vendas futuras da organização. Esses fatores foram discutidos e testados amplamente na literatura como nos estudos de He, Teruya e Shimizu (2010), Yasukata e Kajiwara (2011); Banker et al. (2014), Yükcü e Özkaya (2011), Nassirzadeh et al. (2013), Jalilian e Elyssai (2014), Blue et al. (2014), Malik (2012), Banker e Byzalov (2014), Balakrishnan, Labro e Soderstrom (2011), Porporato e Werbin (2012), Banker, Byzalov e Plehn-Dujowich (2014) e Ibrahim (2015). Ainda, diversos destes autores atribuem como motivação ao sentimento otimista ou pessimista dos gestores, o cenário macroeconômico no qual a organização atua (BALAKRISHNAN; LABRO; SODERSTROM, 2011; YÜKÇÜ; ÖZKAYA, 2011; PORPORATO; WERBIN. 2012; BANKER; BYZALOV; PLEHN-DUJOWICH, 2014; IBRAHIM, 2015). Com base nestes autores argumenta-se que, se os gestores estão otimistas diante da macroeconomia, estes tendem a manter recursos, mesmo diante de quedas na receita, e investem por meio da aquisição de mais recursos caso as receitas venham a subir, confirmando sua expectativa (*Sticky costs*). Já, se os gestores se sentem pessimistas, por se encontrarem em um momento de retração econômica, tendem a se desfazer de recursos numa maior proporção para as quedas da receita do que para os aumentos (*Anti-sticky costs*).

Diante do panorama apresentado elabora-se uma tabela cruzada com a distribuição das frequências das categorias de assimetria segundo o cenário macroeconômico, com o intuito de verificar se estes possuem associação. Ou seja, se diante do cenário econômico é possível inferir acerca do comportamento assimétrico dos custos. Os resultados apresentam-se na Tabela 3.

Tabela 3 - Distribuição de frequências da assimetria dos custos, segundo o cenário econômico

ASSIMETRIA	CENÁRIO MACROECONÔMICO		TOTAL
	RETRAÇÃO	CRESCIMENTO	
<i>ANTI-STICKY</i>	30	18	48
%	25,9%	20,7%	23,6%
SIMÉTRICO	45	27	72
%	38,8%	31,0%	35,5%
<i>STICKY</i>	41	42	83
%	35,3%	48,3%	40,9%
TOTAL	116	87	203
%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Nos dados observados na Tabela 3 verifica-se que, diante de um cenário macroeconômico decrescente, os respondentes optam predominantemente (38,8%) por ajustar os recursos de forma proporcional à queda da receita, o que provoca um comportamento

simétrico nos custos. Com relação ao cenário econômico crescente, o qual favorece o otimismo nos gestores sobre as vendas futuras, os resultados mostram um comportamento majoritariamente *sticky* (48,3%). Estes resultados fornecem indícios condizentes com os argumentos presentes na literatura.

Assim, a fim de verificar se os respondentes consideraram o cenário econômico posto quando de sua decisão sobre a utilização de recursos, realiza-se o teste qui-quadrado cujos resultados estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Teste qui-quadrado para assimetria e cenário macroeconômico

	Valor	df	Sig. Assint. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	3,439 ^a	2	,179
Razão de verossimilhança	3,435	2	,180
N de Casos Válidos	203		

a. 0 células (0,0%) esperam contagem menor do que 5. A contagem mínima esperada é 20,57.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Com base na Tabela 4, é possível verificar que os resultados não fornecem evidência para rejeitar a hipótese nula de que a assimetria e o cenário macroeconômico são independentes, visto que a significância do teste foi de 0,179 (maior que o nível de confiança estabelecido de 90%). Ou seja, as variações percebidas entre essas variáveis podem ter origens casuais.

4.2 Estrutura de custos

O segundo bloco de fatores intervenientes explorados na literatura diz respeito à estrutura operacional da empresa, ou seja, a capacidade da organização em ser flexível ou não diante da estrutura empresarial (fixos/variáveis), do tamanho da organização e da intensidade de ativos fixos, como por exemplo, a mão de obra. Neste sentido, diversos estudos que exploraram o impacto da estrutura de custos e intensidade de ativos fixos na assimetria foram desenvolvidos, como Balakrishnan, Petersen e Soderstrom (2004), Calleja, Steliaros e Thomas (2006), He, Teruya e Shimizu (2010), Balakrishnan, Labro e Soderstrom (2011), Yükcü e Özkaya (2011), Porporato e Werbin (2012), Nassirzadeh et al. (2003) e Abu-Serdaneh (2014). Estes estudos demonstram que empresas que possuem uma maior parcela de custos fixos em relação as variáveis, ou seja, empresas com mais intensidade no uso de ativos fixos, tendem a apresentar comportamento assimétrico mais acentuado. Outros estudos como Bosch e Blandón (2011) relacionam a estrutura de custos mais fixa com a rigidez de empresas de maior porte, e argumentam que para essas empresas a assimetria é maior, pois, diante de reduções da receita, os custos não se ajustam na mesma proporção.

Com base nos argumentos citados elabora-se uma tabela cruzada com a distribuição das frequências das categorias de assimetria segundo a estrutura empresarial, com o objetivo de verificar se há associação entre estas variáveis. Em outras palavras, se diante de uma estrutura rígida ou flexível é possível deduzir qual o comportamento dos custos. Nesse sentido, apresentam-se na Tabela 5 os resultados alcançados.

Tabela 5- Distribuição de frequências da assimetria dos custos, segundo a estrutura empresarial

ASSIMETRIA	ESTRUTURA EMPRESARIAL		TOTAL
	FIXA	FLEXÍVEL	
<i>ANTI-STICKY</i>	30	18	48
%	29,1%	18,0%	23,6%
SIMÉTRICO	30	42	72
%	29,1%	42%	35,5%
<i>STICKY</i>	43	40	83
%	41,7%	40,0%	40,9%
TOTAL	103	100	203
%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Pode-se observar na Tabela 5 que, para a estrutura fixa o comportamento mais frequente observado é o *sticky* (41,7%), o que sugere que os respondentes decidiram investir em recursos mais do que se desfazer destes, frente às oscilações na demanda. Por outro lado, perante uma estrutura empresarial flexível há um predomínio de comportamento simétrico (40,9%).

Portanto, com o intuito de identificar se as frequências observadas na Tabela 5 são provenientes efetivamente das escolhas feitas pelos respondentes, ou se são derivadas de efeitos casuais, realiza-se o teste qui-quadrado para a amostra analisada. Assim, espera-se que os respondentes tenham considerado a estrutura de custos estabelecida para a tomada de decisão sobre a utilização de recursos. Os resultados podem ser observados na Tabela 6.

Tabela 6 – Teste qui-quadrado para assimetria e estrutura empresarial

	Valor	df	Sig. Assint. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	5,065 ^a	2	,079
Razão de verossimilhança	5,106	2	,078
N de Casos Válidos	203		

a.0 células (0,0%) esperam contagem menor do que 5. A contagem mínima esperada é 23,65.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Com base na Tabela 6 é possível verificar que os resultados suportam a hipótese de que a estrutura de custos e a assimetria dos custos estão significativamente associadas (0,079), ao nível de confiança de 90%. Assim, o teste fornece evidência de que diante de uma determinada estrutura empresarial, as decisões se direcionam a uma determinada tendência de comportamento dos custos. No caso observado, quando há uma estrutura fixa, o comportamento tende a ser *sticky*.

Contudo, o teste qui-quadrado apenas fornece evidências de associação entre as variáveis analisadas, sem mensurar o grau em que ocorre. Para tanto, calcula-se o coeficiente de contingência, cujos resultados podem ser visualizados na Tabela 7.

Tabela 7- Medida de associação

NOMINAL POR NOMINAL	VALOR	SIG. APROX.
Coeficiente de contingência	,156	,079
N de Casos Válidos	203	

c. As estatísticas de correlação estão disponíveis apenas para dados numéricos.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

O coeficiente de contingência pode variar de 0 a 1, no qual 0 indica independência entre as variáveis enquanto 1 refere-se a uma associação perfeita. Neste sentido, o resultado evidenciado na Tabela 7 mostra uma associação de 0,156 considerada fraca, mas ainda significativa.

Uma vez que os resultados mostraram uma associação significativa entre a estrutura empresarial e a assimetria dos custos, opta-se por desenvolver uma análise mais detalhada a fim de encontrar mais subsídios que aprimorem as conclusões, ao estabelecer níveis de assimetria. Dessa forma, segmenta-se o comportamento dos custos em 5 níveis, os quais sejam: *Anti-sticky* forte, *Anti-sticky* fraco, Simétrico, *Sticky* fraco e; *Sticky* forte.

Admite-se como uma assimetria forte os casos em que os respondentes optaram pelo maior nível de mudança na capacidade empresarial, frente ao consumo de recursos, proposta no questionário. De forma análoga, foram classificadas com um fraco grau de assimetria, as respostas que consideraram a menor mudança nos níveis de recursos propostos no questionário. Diante do exposto elabora-se a Tabela 8, com a distribuição das frequências das 5 categorias de assimetria segundo a estrutura empresarial, com o intuito de verificar se estas estão associados.

Tabela 8 - Distribuição de frequências da assimetria, segundo a estrutura empresarial

ASSIMETRIA	ESTRUTURA EMPRESARIAL		TOTAL
	FIXA	FLEXÍVEL	
<i>ANTI-STICKY</i> FORTE	6	8	14
%	5,8%	8,0%	6,9%
<i>ANTI-STICKY</i> FRACO	24	10	34
%	23,3%	10,0%	16,7%
SIMÉTRICO	30	42	72
%	29,1%	42%	35,5%
<i>STICKY</i> FORTE	16	16	32
%	15,5%	16,0%	15,8%
<i>STICKY</i> FRACO	27	24	51
%	26,2%	24,0%	25,1%
TOTAL	103	100	203
%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Por meio dos dados apresentados na Tabela 8, verifica-se que a maior parcela da predominância do comportamento *sticky* frente a uma estrutura empresarial rígida (15,5% + 26,2% = 41,7%), é decorrente do *sticky* fraco (26,2%). Com relação à estrutura flexível, a maior parcela das respostas ocorre em função de um comportamento simétrico, o qual não foi segmentado. Contudo, destaca-se que, independente da estrutura empresarial estabelecida, tanto as respostas de comportamento *sticky* quanto de *anti-sticky*, foram mais efetivas no nível mais baixo, o que revela conservadorismo dos respondentes.

O teste qui-quadrado para a distribuição de frequências com segmentação em 5 níveis de assimetria manteve-se significativo ao nível de confiança de 90%, conforme análise anterior, visto que a significância do teste foi de 0,085. Nesse sentido, os dados fornecem evidências para rejeitar a hipótese nula, e conclui-se que a estrutura de custos e a assimetria dos custos estão significativamente associados. Na sequência apresentam-se na Tabela 9 os resultados do coeficiente de contingência que evidencia a intensidade com que essa associação ocorre.

Tabela 9 - Medidas de associação

NOMINAL POR NOMINAL	VALOR	SIG. APROX.
Coefficiente de contingência	,197	,085
N de Casos Válidos	203	

c. As estatísticas de correlação estão disponíveis apenas para dados numéricos.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Com base na Tabela 9, observa-se um coeficiente de contingência significativo (0,85) ao nível de confiança estabelecido, com intensidade da associação de 0,197 considerada fraca. Vale destacar que comparativamente a análise anterior desenvolvida em 3 níveis de assimetria esta, com 5 níveis, apresentou um incremento no coeficiente de contingência que passou de 0,156 para 0,197.

4.3 Análise da motivação à tomada das decisões

De forma complementar, exploram-se nesta seção, análises quanto às informações qualitativas coletadas dos questionários aplicados. Esta informação diz respeito à última questão proposta no questionário que foi formulada da seguinte forma: “O que você levou em consideração para tomar suas decisões?”. Assim, espera-se, por exemplo, que o respondente que tenha tomado uma decisão mais *sticky* a justifique, ou em termos de sua expectativa otimista diante de um cenário econômico favorável ou em termos de preservar seus investimentos fixos diante de uma estrutura empresarial rígida. Já aqueles que optaram por se desfazer mais dos recursos do que investir nestes, uma decisão *anti-sticky*, espera-se que justifique tal decisão em termos de pessimismo diante de cenário econômico em retração, ou ainda, em termos da facilidade que a estrutura empresarial flexível proporciona em se desfazer e recuperar os

recursos sem muitos custos de ajustamento. Diante do evidenciado, explora-se os padrões de comentários mais recorrentes e como estes se relacionam com os achados quantitativos apresentados nas sessões anteriores. Isto posto, destaca-se que o maior número de comentários foi traçado com base no cenário econômico posto. Ou seja, o que levou os respondentes a tomarem suas decisões foi, predominantemente, os indícios de retração ou ascensão da economia, tanto brasileira quanto setorial. Ou seja, o respondente, diante de um cenário econômico de recessão optou por reduzir mais os custos para as quedas nas vendas e para os aumentos optou por manter a capacidade atual, acarretando um comportamento *anti-sticky*.

Outro padrão de comentários que aparecem com bastante frequência diz respeito à preferência por não demitir funcionários, seja para manter a expertise pelo tempo de dedicação à empresa ou pelos altos custos com demissão e treinamento. As justificativas de decisão corroboram com o comportamento *sticky* dos custos.

Os comentários corroboram as expectativas, na medida em que alinham o sentido do comportamento assimétrico com a motivação à tomada de decisão. Contudo percebe-se que, apesar do comentário mais frequentemente explorado ser no sentido da sustentação da decisão a partir do cenário econômico, esta característica, na análise quantitativa, não evidenciou associação significativa entre assimetria e cenário econômico.

5 Conclusões

As análises foram desenvolvidas sobre dois grandes blocos de fatores intervenientes à assimetria dos custos. O primeiro compreendeu a decisão dos gestores sobre a perspectiva otimista e pessimista, frente à expectativa de vendas futuras da organização. Por sua vez, o segundo bloco de fatores intervenientes explorados na literatura, dizem respeito à estrutura operacional da empresa.

Os achados quantitativos demonstraram que diante de um cenário macroeconômico de recessão os respondentes optaram predominantemente (38,8%) por ajustar os recursos de forma proporcional à queda da receita, o que provocou um comportamento simétrico nos custos, diferente do identificado por Banker et al. (2014). Com relação ao cenário econômico de crescimento, o qual favorece o otimismo nos gestores sobre as vendas futuras, os resultados mostram um comportamento predominantemente *sticky* (48,3%), o que corrobora os estudos de Banker, Cifti e Mashruwala (2008), Yasukata e Kajiwara (2011), He, Teruya e Shimizu (2010), Anderson, Asdemir e Tripathy (2013) e Banker et al. (2014), Banker e Byzalov (2014). Contudo, tais resultados não fornecem evidência suficiente para comprovar a associação entre a assimetria e a decisão dos gestores frente ao cenário macroeconômico, o que inspira a realização de estudos futuros para compreensão de tal relação.

Quanto à estrutura empresarial, os resultados evidenciaram que, frente a uma estrutura fixa o comportamento mais frequente observado é o *sticky* (41,7%), o que sugere que os respondentes decidiram investir em recursos mais do que se desfazer destes frente a oscilações na demanda, conforme já evidenciado no estudo de Bosch e Blandóm (2011). Por outro lado, perante uma estrutura de custos flexível há um predomínio de comportamento simétrico (40,9%), diferente dos resultados de Banker, Cifti e Mashruwala (2008), Bosch e Blandóm (2011), Anderson, Asdemir e Tripathy (2013) e Banker et al. (2014), Banker e Byzalov (2014). Tais resultados suportam que a estrutura de custos e a assimetria dos custos estão significativamente associados (0,079), ao nível de confiança de 90%. A intensidade com que esta associação ocorre, foi estabelecida como fraca pelo coeficiente de contingência de 0,156. Contudo, ao analisar detalhadamente a assimetria, assumindo 5 níveis que essas podem ocorrer, o coeficiente de contingência sobe para 0,197.

No que tange as análises qualitativas, foi possível perceber que os comentários correspondem às expectativas, na medida em que alinham o sentido do comportamento assimétrico com a motivação à tomada de decisão. Contudo percebe-se que, apesar do

comentário mais frequentemente explorado ser no sentido da sustentação da decisão partir do cenário econômico, este, na análise quantitativa, não evidenciou associação significativa entre assimetria e cenário econômico. Outro padrão de comentários que apareceu com frequência diz respeito à preferência por não demitir funcionários, seja para manter a *expertise* pelo tempo de dedicação a empresa ou pelos altos custos com demissão e treinamento, situação já evidenciada por He, Teruya e Shimizu (2010) e Banker e Byzalov (2014).

Referências

ABU-SERDANEH, J. The asymmetrical behavior of cost: evidence from Jordan. **International Business Research**, v. 7, n. 8, p. 113-122, 2014.

ANDERSON, M. C.; BANKER, R. D.; JANAKIRAMAN, S. N. Are selling, general and administrative costs “Sticky”? **Journal of Accounting Research**. v. 41, n. 1, March 2003.

ANDERSON, S. W.; LANEN, W. N. Understanding cost management: what can we learn from the evidence on 'sticky costs'? **Social Science Research Network**. Janeiro de 2007. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=975135>>. Acesso em: 27 de ago. 2014.

BALAKRISHNAN, R.; GRUCA, T. Cost stickiness and core competency: a note. **Contemporary Accounting Research**, v. 25, n. 4, p. 993-1006, 2008.

BALAKRISHNAN, R.; LABRO, E.; SODERSTROM, N. S. Cost structure and sticky costs. **Social Science Research Network**. Junho de 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1562726>>. Acesso em: 22 de ago. 2014.

BALAKRISHNAN, R.; PETERSEN, M. J.; SODERSTROM, N. S. Does capacity utilization affect the “stickiness” of cost? **Journal of Accounting, Auditing & Finance**, v. 19, p: 283-299, julho de 2004.

BANKER, R. D.; BYZALOV, D. Asymmetric cost behavior. **Social Science Research Network**, junho de 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2312779>>. Acesso em: 28 de out. 2014.

BANKER, R. D.; BYZALOV, D.; CIFTCI, M.; MASHRUWALA, R. The moderating effect of prior sales changes on asymmetric cost behavior. **Journal of Management Accounting Research**, v. 14, n. 19, 2014.

BANKER, R. D.; BYZALOV, D.; CHEN, L. T.. Employment protection legislation, adjustment costs and cross-country differences in cost behavior. **Journal of Accounting and Economics**, v. 55, n. 1, p. 111-127, 2012.

BANKER, R. D.; CIFTCI, M.; MASHRUWALA, R.. Managerial optimism, prior period sales changes and sticky cost behavior. **Social Science Research Network**, outubro de 2008. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=902546>. Acesso em: 15 fev. 2015.

BOSCH, J. M. A.; BLANDÓN, J. G. The influence of size on cost behaviour associated with tactical and operational flexibility. **Estudios de Economía**, v. 38, n. 2, p. 419-455, dezembro de 2011.

BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark C. Models of the multinational enterprise. **Journal of international business studies**, p. 21-44, 1998.

CALLEJA, K.; STELIAROS, M.; THOMAS, D. C. A note on cost stickiness: some international comparisons. **Management Accounting Research**, v. 17, n. 2, p. 127-140, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. Porto Alegre, 3ª edição, Artmed, 2010.

DALLA VIA, N.; PEREGO, P. Sticky cost behaviour: evidence from small and medium sized companies. **Accounting & Finance**, v. 54, n. 3, p. 1-26, 2013.

GOLDEN, William; POWELL, Philip. Towards a definition of flexibility: in search of the Holy Grail?. **Omega**, v. 28, n. 4, p. 373-384, 2000.

GUENTHER, T. W.; RIEHL, A.; RÖBLER, R.. Cost stickiness: state of the art of research and implications. **Journal of Management Control**, v. 24, n. 4, p. 301-318, 2014.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HE, D.; TERUYA, J.; SHIMIZU, T. Sticky selling, general and administrative cost behavior and its changes in Japan. **Global Journal of Business Research**, v. 4, n. 4, p. 1-10, 2010.

HOLZHACKER, M.; KRISHNAN, R.; MAHLENDORF, M. D. The impact of changes in regulation on cost behavior. **Contemporary Accounting Research**, "Accepted Article"; doi: 10.1111/1911-3846.12082, 2014.

JENSEN, M. AND W. MECKLING, "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure". **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 306-360, 1976.

KAMA, I.; WEISS, D. Do earnings targets and managerial incentives affect sticky costs? **Journal of Accounting Research**, v. 51, n. 1, p. 201-224, 2013.

MALIK, M., A review and synthesis of 'cost stickiness' literature. **Social Science Research Network**, November 9, 2012. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=2276760>>. Acesso em: 20 de maio de 2016.

MARQUES, A. V. C.; SANTOS, C. K. S.; LIMA, F. D. C.; COSTA, P. S. Cost stickiness in latin american open companies from 1997 to 2012. **European Scientific Journal**, v. 10, n. 10, p. 270-282, 2014.

MASHRUWALA, S. Does Smoothing in Pension Accounting Encourage Equity Investment in Corporate Pension Plans? Evidence from the U.K. **Social Science Research Network**, November 2008). Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1405494> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1405494>>. Acesso em: 20 de maio de 2016.

NASSIRZADEH, F.; SAEI, M. J.; SALEHI, M.; BAYEGI, S. A. H. A Study of the Stickiness of Cost of Goods Sold and Operating Costs to Changes in Sales Level in Iran. **Studies in Business and Economics**, v. 8, n. 2, p. 79 - 89, 2013.

PERVAN, M.; PERVAN, I. Sticky costs: evidence from Croatian food and beverage industry. **International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences**, n. 8, v. 6, p. 963-970, 2012.

REIS, L. S. **Comportamento assimétrico dos custos: análise conjunta dos fatores explicativos**. Florianópolis, 2016. 93 p.. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

RICHARTZ, F. **Fatores explicativos para o comportamento assimétrico dos custos das empresas Brasileiras**. Florianópolis, 2016. 156 p.. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

RICHARTZ, F.; BORGERT, A. O comportamento dos custos das empresas brasileiras listadas na BM&FBOVESPA entre 1994 e 2011 com ênfase nos sticky costs. **Contaduría y Administración**, v. 59, n. 4, p. 39-70, 2014.

RICHARTZ, F.; BORGERT, A.; FERRARI, M. J.; VICENTE, E. F. R. Comportamento dos custos das empresas brasileiras listadas no segmento de Fios e Tecidos da BM&FBOVESPA entre 1998 e 2010. In. XIX Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...** Bento Gonçalves, CBC, 2012.

SORROS, John; KARAGIORGOS, Alkiviadis. Understanding Sticky Costs and the Factors Affecting Cost Behavior: 'Cost Stickiness Theory and its Possible Implementations'. **Available at SSRN 2239368**, 2013. Disponível em: <[Http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2239368](http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2239368)>. Acesso em: 13 de maio de 2016.

SUBRAMANIAM, C.; WEIDENMIER, M. L. Additional evidence on the sticky behavior of costs. **Social Science Research Network**, 2003. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=369941>>. Acesso em: 25 junho de 2016..

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

WERBIN, E. M. Los costos pegadizos (sticky costs): una prueba empírica en bancos argentinos. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**. v. 7, n. 14, julho-dezembro de 2011.

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

YASUKATA, K.; KAJIWARA, T. Are 'sticky costs' the result of deliberate decision of managers? **Social Science Research Network**, Fevereiro, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1444746>>. Acesso em: 25 de out. 2014.

YÜKÇÜ, S.; ÖZKAYA, H. Cost behavior in Turkish firms: are selling, general and administrative costs and total operating costs "sticky"? **World of Accounting Science**, v. 13, n. 3, p. 1-28, 2011.