



## CONHECIMENTO DOS GESTORES SOBRE GESTÃO DE CUSTOS: UMA ABORDAGEM DO ISOMORFISMO INSTITUCIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR TÊXTIL

**Rosana Santos de Oliveira**

Mestranda em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina,  
Brasil.

E-mail: [oliveiraufsc2021@gmail.com](mailto:oliveiraufsc2021@gmail.com)

**Carlos Eduardo Facin Lavarda**

Doutor em Contabilidade pela Universitat de Valencia, Espanha. Professor  
da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: [elavarda@gmail.com](mailto:elavarda@gmail.com)

**Valdirene Gasparetto**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa  
Catarina, Brasil. Professora da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: [valdirenegasparetto@gmail.com](mailto:valdirenegasparetto@gmail.com)

### Resumo

A pesquisa tem como objetivo avaliar a relação do conhecimento dos gestores com os hábitos e rotinas da gestão de custos, em uma abordagem do isomorfismo institucional em pequenas empresas do setor têxtil. Para tanto, uma *survey* foi realizada tendo como população empresas do setor têxtil do Estado do Pará. A amostra compõe-se de 58 respondentes do questionário. Para testar as hipóteses, utilizou-se a modelagem de equações estruturais. Os resultados apontam que o isomorfismo institucional tem influência significativa em relação ao conhecimento dos gestores e nos hábitos e rotinas da gestão de custos. O conhecimento dos gestores também medeia a relação entre o isomorfismo institucional e os hábitos e rotinas. A pesquisa conclui que as pequenas empresas do setor têxtil estudado buscam em outras empresas informações para sobressair e continuar no mercado, por meio do isomorfismo institucional como mecanismo para se alinharem às práticas estabelecidas, principalmente aquelas relacionadas à gestão de custos.

**Palavras-chave:** conhecimento dos gestores; isomorfismo institucional; gestão de custos; setor têxtil.

### **KNOWLEDGE OF MANAGERS ON COST MANAGEMENT: AN APPROACH TO INSTITUTIONAL ISOMORPHISM IN SMALL COMPANIES IN THE TEXTILE SECTOR**

### Abstract

*The research aims to assess the relationship between managers' knowledge and the habits and routines of cost management, using an institutional isomorphism approach within small businesses in the textile sector. To achieve this goal, a survey was conducted with companies from the textile sector in the state of Pará. The sample consists of 58 questionnaire respondents. Structural equation modeling was employed to test the hypotheses. The results indicate that institutional isomorphism significantly influences managers' knowledge as well as the habits and routines of cost management. Managers' knowledge also mediates the relationship between institutional isomorphism and habits and routines. The research concludes that small companies in the studied textile sector seek information from other*

*companies to excel and stay competitive in the market, using institutional isomorphism as a mechanism to align themselves with established practices, particularly those related to cost management.*

**Keywords:** *cost knowledge; institutional isomorphism; cost management; textile sector.*

## 1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente organizacional competitivo, onde o avanço tecnológico cresce exponencialmente e há, cada vez mais, a necessidade de se obter informações rápidas e relevantes, possuir uma gestão de custos eficiente é importante para as organizações terem vantagem competitiva frente aos concorrentes na tomada de decisão (Guidi *et al.*, 2017; Eckert *et al.*, 2019).

As organizações tendem a se adaptar ao mercado, buscando evoluir ou modificar-se não somente frente a pressões internas, mas também a pressões externas que influenciam o ambiente institucional (Dimaggio; Powell, 2005). Dessa forma, acabam por buscar noutras organizações uma forma de se legitimar e, por consequência, continuar no mercado, trazendo como benefício maior capacidade de sobreviver nesse ambiente de incertezas (Guidi *et al.*, 2017). O ambiente interno da organização faz com que o processo isomórfico seja um alicerce para sua continuidade no mercado, como se fosse uma forma de defesa em situações que ocorrem internamente (Senftlechner; Hiebl, 2015; Ahmad, 2017; Coda *et al.*, 2017).

Esta pesquisa busca estender a influência do isomorfismo institucional nas organizações, como nos estudos de Beuren *et al.* (2010), que verificaram as evidências de isomorfismo em empresas familiares do setor têxtil em Santa Catarina, de Callado *et al.* (2014), que investigaram as empresas do setor de informática do Porto Digital, com o objetivo de verificar a presença de isomorfismo institucional na gestão de custos, e de Coelho e Callado (2019), que analisaram evidências de isomorfismo na gestão de custos das 100 melhores entidades sem fins lucrativos do Brasil, em 2017, entre outros estudos em que os pesquisadores trazem a abordagem do isomorfismo institucional.

Com isso, buscou-se reunir informações com o propósito de responder a seguinte questão: qual a influência do isomorfismo institucional no conhecimento dos gestores sobre gestão de custos e nos hábitos e rotinas da gestão de custos? O objetivo deste estudo é avaliar a relação do conhecimento dos gestores com os hábitos e rotinas da gestão de custos, em uma abordagem do isomorfismo institucional em pequenas empresas do setor têxtil.

Diante disso, a pesquisa tem a contribuir com a literatura, principalmente em relação à gestão de custos e a influência do isomorfismo institucional em empresas do setor têxtil, devido aos poucos estudos já realizados no Estado do Pará. Por sua vez, as empresas se beneficiarão da pesquisa como base para compreensão de fenômenos que influenciam o ambiente interno e, posteriormente, o ambiente externo, sendo uma pesquisa importante para empresas inseridas nesse setor, e servirá como parâmetro para tomada de decisão.

O presente artigo está composto por mais quatro seções, além desta introdução. A segunda seção é referente ao embasamento teórico da pesquisa. Na terceira seção, têm-se os aspectos metodológicos. Na quarta seção, são apresentados os resultados e posterior discussão da pesquisa. E, por último, são apresentadas as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentado o embasamento teórico da pesquisa. Inicia-se com a gestão de custos. Em seguida, discute-se sobre o isomorfismo institucional.

## 2.1 Gestão de Custos

A gestão de custos é importante para garantir a sobrevivência das organizações (Malaquias; Malaquias, 2014; Almada *et al.*, 2016; Guidi *et al.*, 2017). Com o conhecimento dos custos o gestor consegue desenvolver estratégias que possibilitam a curto e a longo prazo obter vantagem no ambiente em constantes mudanças, sendo um diferencial competitivo para as organizações (Raupp; Beuren, 2011; Callado *et al.*, 2014).

Callado *et al.* (2014) apontam que a gestão de custos consiste em alocar o conhecimento do gestor de maneira que as ações desenvolvidas sejam direcionadas a um conjunto de fatores (planejamento, organização, direção e controle) e que contribuam de forma significativa para a tomada de decisão. Para Almada *et al.* (2016), a gestão de custos permite o auxílio no controle e produção das informações necessárias para a tomada de decisão.

Henri *et al.* (2016) evidenciam a importância da gestão de custos para o fornecimento de informações para decisões gerenciais estratégicas e de controle operacional. Os autores citam a importância de os gestores terem conhecimento básico sobre gestão de custos. A gestão de custos contribui no desenvolvimento da organização (Banker *et al.*, 2018; Martins, 2018) portanto, gestores devem possuir conhecimento sobre a gestão de custos para a eficiência organizacional. Banker *et al.* (2018) afirmam que os gestores que detêm conhecimento de custos conseguem planejar melhor a produção e prever alternativas com maior rapidez, caso sejam necessárias.

A falta de gestão de custos também é um dos motivos que levam organizações a encerrarem suas atividades (Callado *et al.*, 2014; Souza *et al.*, 2015). Com isso, a junção do planejamento com os custos e os recursos organizacionais é relevante para a tomada de decisão e, conseqüentemente, para alcançar as metas (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS [SEBRAE], 2017; Guidi *et al.*, 2017). As micro e pequenas empresas evidenciam uma ausência ou deficiência na gestão de custos, o que contribui para o fechamento de muitas dessas organizações (SEBRAE, 2017). Por outro lado, uma gestão eficiente contribuirá de forma satisfatória com o crescimento organizacional (Callado; Pinho, 2014; Guidi *et al.*, 2017).

No mercado com constante atualização e que requer ainda mais que as organizações detenham conhecimento sobre seus custos, faz-se necessário uma gestão de custos adequada, buscando a continuidade no mercado e obtenção de lucros, através de três vertentes: o conhecimento, o planejamento e o controle, premissas essenciais para tornar a organização competitiva (Callado *et al.*, 2014; Callado; Pinho, 2014; Barbosa *et al.*, 2017; Souza *et al.*, 2019).

Conforme Diefenbach *et al.* (2018), os gestores nem sempre detêm o conhecimento dos seus gastos de produção e não contratam um profissional qualificado para essa atividade, alguns até desconhecem o quanto esses dados são relevantes para o planejamento e tomada de decisão. Para Barbosa *et al.* (2017), a escassez de interesse traz resultados negativos para a organização e para os gestores, que devem buscar compreender os processos produtivos e todos os gastos inerentes.

A gestão de custos tem um papel crítico dentro de qualquer ambiente organizacional, contribuindo com as metas estabelecidas e com o retorno esperado dos recursos aplicados (Ahmad, 2017; Coda *et al.*, 2017). Desse modo, percebe-se o quanto o conhecimento é essencial para qualquer organização (Senftlechner; Hiebl, 2015). Callado e Pinho (2014) apontam que nas pequenas empresas, por possuir estrutura mais simples, os hábitos e rotinas referentes à gestão de custos tendem a se assemelhar-se entre si, e esse processo de legitimação na adoção de práticas são comuns na gestão de custos no contexto de pequenas empresas e pode ser entendido como uma forma de isomorfismo (Beuren *et al.*, 2010; Barbosa *et al.*, 2017; Alyahya *et al.*, 2018).

## 2.2 Isomorfismo institucional

O isomorfismo institucional caracteriza-se pela homogeneidade entre as organizações (Dimaggio; Powell, 2005; Callado *et al.*, 2014; Alyahya *et al.*, 2018) com o objetivo de continuar com os seus serviços no mercado (Beuren; Dallabona, 2013). Para obter maior visibilidade, competitividade e legitimidade interagem entre si para se adequar às mudanças, e não perder lugar no mercado, assim as organizações acabam se tornando mais homogêneas (Russo; Guerreiro, 2017; Zainiddinov, 2018). Para Krücken (2017), o isomorfismo é um conjunto de restrições do ambiente que pressiona uma determinada organização a ser parecida com outras entidades.

De acordo com DiMaggio e Powell (1983), no ponto de vista do neoinstitucionalismo, as organizações são representadas pela legitimidade, sobrevivência e recursos. Isso implica em transferência no contexto dos valores, símbolos, estratégias, estruturas e, portanto, na criação do isomorfismo que é o resultado de três tipos de pressões externas: coercitiva, mimética e normativa (Dimaggio; Powell, 2005; Callado *et al.*, 2014; Krücken, 2017).

No isomorfismo as pressões externas têm papel importante na formação do contexto cultural em que a organização está inserida, e têm forte pressão na formação do modelo isomórfico (Beuren *et al.*, 2010; Barbosa *et al.*, 2017). A pressão coercitiva resulta do poder da força, do convencimento e convites de outros membros da organização para unir-se a eles (Krücken, 2017). Na maioria das vezes, se apresentam na forma de regras e leis governamentais ou podem ser impostas pelos clientes ou fornecedores (Barbosa *et al.*, 2017; Alyahya *et al.*, 2018).

Já a pressão normativa se origina nas expectativas culturais em que os modelos do ambiente operacional são formados e que direcionam a tomada de decisão nas organizações (Beuren *et al.*, 2010; Callado *et al.*, 2014; Alyahya *et al.*, 2018). Nesse modelo as expectativas culturais envolvidas no ambiente operacional têm ampla relevância em sua visão e posterior tomada de decisão (Zainiddinov, 2018).

As pressões miméticas têm por objetivo ter a mesma imagem das organizações conhecidas por ser bem-sucedidas e já legitimadas pelo ambiente, pela “mimetização” de suas práticas, estruturas e resultados (Dimaggio; Powell, 1983; Callado; Pinho, 2014; Alyahya *et al.*, 2018). Sob a ótica mimética, o objeto de pressão do ambiente se estabelece em semelhanças com outras organizações, que possuem alto nível de excelência em sua estrutura organizacional (Callado; Pinho, 2014; Amor-Esteban *et al.*, 2018).

Beuren *et al.* (2010) evidenciaram em sua pesquisa a presença de isomorfismo nas práticas de controladoria em empresas familiares no setor têxtil de Santa Catarina. Os autores apontaram que existem evidências de isomorfismo nos hábitos e rotinas analisadas. No estudo de Barbosa *et al.* (2017), que teve como objetivo analisar o processo de institucionalização dos mecanismos de controle gerencial implementados na gestão do relacionamento de uma empresa do setor de energia elétrica com empresas terceirizadas, os achados destacam o isomorfismo entre os hábitos e rotinas e procedimentos da organização estudada e as empresas terceirizadas.

A pesquisa de Callado e Pinho (2014) objetivou investigar as evidências de isomorfismo em práticas de gestão de custos de micro e pequenas empresas comerciais e de prestação de serviços. Os resultados apontam evidências significativas nas semelhanças dos hábitos e rotinas da gestão de custos, indicando a presença de isomorfismo mimético entre as empresas da amostra. Callado *et al.* (2014) buscaram investigar a presença de isomorfismo dentre os principais aspectos da gestão de custos de empresas do setor de informática localizadas no Porto Digital, em Pernambuco. Os autores encontraram presença de isomorfismo para a maioria das práticas gerenciais.

Souza *et al.* (2019) investigaram as práticas de gestão de custos em subsidiárias de empresas alemãs operando no Brasil, com o objetivo de avaliar as pressões isomórficas. Os resultados trazem evidências de que há uma associação entre as práticas das subsidiárias e da matriz, apontando elementos de pressões coercitiva e mimética. Barbosa *et al.* (2017) revelaram que na utilização e operacionalização de ferramentas de análise estratégica, evidencia-se a existência de processos isomórficos no nível estratégico entre as organizações.

Brandau *et al.* (2013), em pesquisa realizada com empresas brasileiras e alemãs, constataram que os países convergem o padrão das normas contábeis sob a pressão do isomorfismo coercitivo, mimético e normativo. Alyahya *et al.* (2016) objetivaram compreender como a acreditação é percebida em um centro de saúde a partir do isomorfismo. Os resultados apontaram que os valores normativos dos profissionais de saúde potencializaram o isomorfismo institucional e influenciaram o processo de acreditação. Claeý e Jackson (2012) examinaram a natureza da tendência ao isomorfismo institucional investigando 14 organizações sem fins lucrativos na África do Sul, e sugerem que o isomorfismo institucional está moldando a gestão nas organizações sem fins lucrativos. Conforme o cenário acima, surgem as seguintes hipóteses a serem testadas nesta pesquisa:

**H<sub>1</sub>:** O isomorfismo institucional influencia no conhecimento dos gestores em relação aos custos.

**H<sub>2</sub>:** O isomorfismo institucional influencia os hábitos e rotinas da gestão de custos.

**H<sub>3</sub>:** O conhecimento dos gestores medeia a relação entre o isomorfismo institucional e os hábitos e rotinas da gestão de custos.

Figura 1 - Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2022)

A Figura 1 mostra o desenho desta pesquisa. Pelas hipóteses estabelecidas se prevê que: (i) o isomorfismo institucional tem influência no conhecimento dos gestores em relação aos custos; (ii) o isomorfismo institucional influencia os hábitos e rotinas da gestão de custos; (iii) e o conhecimento dos gestores medeia a relação entre o isomorfismo institucional e os hábitos e rotinas da gestão de custos.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados. A pesquisa é caracterizada como descritiva, pois, conforme Bryman (2012), pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Quanto ao método da pesquisa, foi realizado um levantamento, ou *survey*, recomendado por Gray (2012) quando há interesse em produzir descrições quantitativas de uma população e quando o ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse.

### 3.1 População e Amostra

Para obter a população do estudo foi realizado um levantamento de dados das empresas do setor têxtil no Estado do Pará, no Brasil, no site da DataSebrae, obtendo um total de 471 empresas. Os dados da DataSebrae são disponibilizados pela Receita Federal do Brasil (RFB), e foram atualizados até 11 de maio de 2020. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário desenvolvido com a ferramenta *Google Forms* e endereçado aos *e-mails* das empresas, no período de outubro de 2021 a fevereiro de 2022, obtendo um retorno de 58 respostas. Foram realizadas 3 tentativas por *e-mail*, em seguida pelo telefone e *WhatsApp*, não obtendo o êxito esperado por partes dos responsáveis pelas empresas.

### 3.2 Constructo da pesquisa

Na Tabela 1 apresentam-se os construtos da pesquisa e os autores que embasaram o questionário. O instrumento de pesquisa foi estruturado a partir de três construtos. O primeiro refere-se ao conhecimento de gestão de custos, e tem como base o questionário de Shields e Young (1994) e busca identificar o conhecimento sobre gestão de custos no processo produtivo, sendo utilizada a escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

O segundo construto refere-se a hábitos e rotinas da gestão de custos, utilizando o questionário de Coelho e Callado (2019) para analisar se são utilizados os diversos instrumentos de gestão de custos, utilizando como escala de 1 (pouco incorporado) a 5 (totalmente incorporado). O terceiro construto foi desenvolvido por Luz e Lavarda (2021), refere-se ao isomorfismo institucional, e buscou analisar se, entre as empresas do setor têxtil pesquisadas, há semelhanças no comportamento de gestão de custos. As escalas são de 1 (nenhuma intensidade) a 5 (maior grau de intensidade).

**Tabela 1** – Constructos e definições

Variáveis	Definições	Escala	Autores
Conhecimento de Gestão de Custos (CG)	Avalia o conhecimento dos gestores em relação aos custos.	Cinco indicadores Likert 5 pontos	Shields e Young (1994)
Hábitos e rotinas da Gestão de Custos (HRGC)	analisa os hábitos e rotinas da gestão de custos.	Cinco indicadores Likert 5 pontos	Coelho e Callado (2019)
Isomorfismo Institucional (ISO)	Descreve a presença do isomorfismo institucional.	Cinco indicadores Likert 5 pontos	Luz e Lavarda (2021)

Fonte: Elaboração própria (2022)

### 3.2 Procedimentos de análise de dados

O método utilizado para testagem das hipóteses foi a Modelagem de Equações Estruturais (SEM), utilizando-se o *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), por meio do *software* SmartPLS, versão 3. O PLS-SEM é aconselhado em estudos com pequena amostra (Chin, 1998). Na análise PLS-SEM deve-se primeiro verificar a confiabilidade do indicador individual e a confiabilidade composta do modelo, além de avaliar a validade convergente e discriminante dos construtos. Após isso, aplica-se o modelo estrutural para verificar a relação entre os construtos (Hair *et al.*, 2016). Na primeira etapa da modelagem de equações estruturais, avalia-se o modelo de mensuração, por meio do algoritmo PLS e, na segunda, avalia-se o modelo estrutural por meio do *bootstrapping* e do *blindfolding*.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos respondentes

No perfil dos respondentes, os participantes responderam questões necessárias para a sua caracterização. Na Tabela 2 apresenta-se o perfil dos respondentes desta pesquisa quanto a gênero, escolaridade, cargo e tempo de experiência na função.

**Tabela 2** - Perfil dos respondentes

<b>Gênero</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Feminino	22	38	Ensino Fundamental	1	2
Masculino	36	62	Ensino Médio	34	59
			Graduação	17	29
			Especialização/MBA	6	10
<b>Cargo</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>	<b>Experiência</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Gerente	4	7	Até 5 anos	22	38
Proprietário/Gestor	54	93	De 5 a 10 anos	14	24
			Acima de 10 anos	22	38

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Observa-se, na Tabela 2, que 62% dos respondentes são do gênero masculino. Com relação a escolaridade, mais da metade (59%) possuem ensino médio e 29% têm graduação. Quanto ao cargo, 93% são proprietário/gestor do estabelecimento. Quanto a experiência na função, 38% possuem até 05 anos.

### 4.2 Características das empresas

Em relação às características das empresas da amostra, a Tabela 3 apresenta os resultados.

**Tabela 3** - Características das empresas

<b>Idade</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>	<b>Mesorregião</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
De 01 a 10 anos	36	62	Baixo Amazonas	7	12
De 11 a 20 anos	17	29	Marajó	1	2
De 21 a 30 anos	5	9	Metropolitana de Belém	18	31
			Nordeste	4	7
			Sudeste	14	24
			Sudoeste	14	24
<b>Porte</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>	<b>Natureza Jurídica</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Microempresa	53	91	Empresário Individual	29	50
Empresa de Pequeno Porte	5	9	EIRELI	15	26
			LTDA	14	24
<b>Atividade econômica principal</b>				<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Confecção, sob medida, de roupas profissionais				19	33
Confecção, sob medida, de peças do vestuário, exceto roupas íntimas				25	43
Confecção de peças de vestuário, exceto roupas íntimas				9	15
Confecção de roupas profissionais, exceto sob medida				5	9

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

As empresas pesquisadas são pertencentes ao setor têxtil do Estado do Pará. Na Tabela 3 observa-se que a maioria das empresas da amostra tem entre 01 e 10 anos (62%), a localidade das empresas se concentra principalmente na mesorregião Metropolitana de Belém

(13%), Sudeste (24%) e Sudoeste (24%). Em relação ao porte 91% são microempresas, que de acordo com a Receita Federal do Brasil faturam anualmente até 360.000 mil reais, e 50% têm natureza jurídica de Empresário Individual, seguido de 26% de Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI) e 24% são Sociedade Empresária Limitada (LTDA). A atividade principal das empresas concentra-se em confecção, sob medida, de peças do vestuário, exceto roupas íntimas (43%) e confecção, sob medida, de roupas profissionais (33%).

### 4.3 Modelo de mensuração

Conforme Hair *et al.* (2016), a primeira etapa do PLS-SEM consiste no modelo de mensuração, em que são analisadas a confiabilidade individual e composta e a validade das medidas dos construtos. Apresenta-se, na Tabela 4, a confiabilidade e a validade dos construtos. Observa-se que todas as medidas são confiáveis e válidas, conforme os parâmetros de Hair *et al.* (2016).

**Tabela 4** - Confiabilidade Composta, Alfa de *Cronbach*, Validade Convergente (AVE) e Validade Discriminante

Construtos	Confiabilidade Composta > 0,70	Alfa de <i>Cronbach</i> > 0,70	(AVE) > 0,50	Fornell e Larcker		
				CG	HRGC	ISO
Conhecimento de Gestão de Custos (CG)	0,914	0,890	0,576	<b>0,759</b>		
Hábitos e rotinas da Gestão de Custos (HRGC)	0,964	0,959	0,711	0,668	<b>0,843</b>	
Isomorfismo Institucional (ISO)	0,909	0,882	0,589	0,732	0,768	<b>0,767</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Com relação à confiabilidade dos construtos, o alfa de *Cronbach* e a confiabilidade composta foram maiores que 0,70, valores considerados adequados (Hair *et al.*, 2016). Desse modo, percebe-se que a amostra é confiável e não apresenta vieses. Os menores índices de confiabilidade composta e alfa de *Cronbach* foram 0,909 e 0,882 no construto de isomorfismo institucional.

Dois testes de validação foram analisados, a validade convergente pelo teste da variância média extraída (AVE) e a validade discriminante. Para a AVE os resultados dos construtos foram maiores que 0,50 (Hair *et al.*, 2014) variando entre 0,576 (conhecimento de gestão de custos) e 0,711 (hábitos e rotinas da gestão de custos). A validade discriminante é observada de duas maneiras: pelo teste da matriz de Fornell e Larcker (1981) e pela matriz *cross loading*, de Chin (1998). Como apresentado na Tabela 4, os critérios de Fornell e Larcker se mostraram procedentes, uma vez que os fatores de cada construto são maiores do que os anteriores ao se verificar a matriz pela horizontal. Apresenta-se, também, o cumprimento do critério *cross loading*, como se observa na Tabela 5.

**Tabela 5** - Matriz *Cross Loading* (cargas fatoriais)

Assertivas	Conhecimento de Gestão de Custos	Hábitos e rotinas da Gestão de Custos	Isomorfismo Institucional
CG1	<b>0,565</b>	0,527	0,496
CG3	<b>0,804</b>	0,495	0,546
CG4	<b>0,709</b>	0,678	0,587

CG5	<b>0,630</b>	0,448	0,252
CG6	<b>0,841</b>	0,442	0,592
CG7	<b>0,904</b>	0,480	0,665
CG8	<b>0,730</b>	0,466	0,528
CG9	<b>0,827</b>	0,469	0,654
HRGC 1	0,588	<b>0,868</b>	0,669
HRGC 2	0,605	<b>0,874</b>	0,695
HRGC 3	0,609	<b>0,821</b>	0,634
HRGC 4	0,686	<b>0,902</b>	0,691
HRGC 5	0,552	<b>0,848</b>	0,600
HRGC 7	0,510	<b>0,834</b>	0,681
HRGC 8	0,544	<b>0,855</b>	0,681
HRGC 9	0,398	<b>0,724</b>	0,462
HRGC 11	0,565	<b>0,802</b>	0,633
HRGC 14	0,595	<b>0,884</b>	0,666
HRGC 15	0,495	<b>0,847</b>	0,668
ISO1	0,498	0,572	<b>0,729</b>
ISO2	0,591	0,732	<b>0,858</b>
ISO3	0,657	0,713	<b>0,853</b>
ISO6	0,511	0,561	<b>0,713</b>
ISO7	0,503	0,543	<b>0,758</b>
ISO8	0,416	0,375	<b>0,652</b>
ISO9	0,700	0,553	<b>0,787</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Constata-se que as cargas fatoriais das assertivas nos seus respectivos construtos são maiores que nos demais, isto é, há o cumprimento do critério *cross loading*, o que demonstra que o modelo da pesquisa é válido (Chin, 1998). Constatou-se que uma assertiva do construto de conhecimento de gestão de custos apresentou baixa carga fatorial, e foi retirada (assertiva 2); nos hábitos e rotinas da gestão de custos apresentaram baixa carga fatorial as assertivas (6,10, 12 e 13); e no isomorfismo institucional apresentaram baixa carga fatorial as assertivas (4 e 5). De acordo com Hair *et al.* (2016), os indicadores com peso não significativo devem ser excluídos se a carga também não for significativa, para o devido ajustamento do modelo. As cargas fatoriais finais são demonstradas na Tabela 5. Em relação a AVE, o modelo é considerado satisfatório, ao apresentar valores maiores que 0,5 (Ringle *et al.*, 2014).

#### 4.4 Modelo estrutural

No SmartPLS, foram realizadas verificações em relação à estimação dos coeficientes de caminho do modelo proposto. Na Tabela 6, constam os resultados dos testes realizados considerando as hipóteses da pesquisa. De acordo com Hair *et al.* (2016), os critérios analisados nessa etapa são: (i) tamanho e significância dos coeficientes de caminho; (ii) coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ); (iii) os tamanhos do efeito ( $f^2$ ) e (iv) a relevância preditiva ( $Q^2$ ). Para tanto, as técnicas aplicadas são *bootstrapping* e *blindfolding*.

A execução das técnicas foi feita mediante o parâmetro de 5.000 subamostras e 5.000 interações em um intervalo de confiança de *bias-corrected and accelerated* e teste *bicaudal* ao nível de significância de 0,05 (Hair *et al.*, 2016). Desse modo, são apresentados na Tabela 6, os valores obtidos da execução das duas técnicas.

Tabela 6 - Resultado do modelo estrutural

Hipóteses		Coefficiente Estrutural	Erro padrão	t-valor	p-valor	Decisão
H <sub>1</sub>	ISO > CG	0,732	0,042	17,343	0,000**	Aceita
H <sub>2</sub>	ISO > HRGC	0,768	0,085	9,007	0,000**	Aceita
H <sub>3</sub>	ISO > CG > HRGC	0,166	0,100	1,656	0,098*	Aceita

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Nota. N = 58: \*p < 0,10 e \*\*p < 0,01.

R<sup>2</sup> = Conhecimento de gestão de custos (0,527); Hábitos e rotinas da gestão de custos (0,600).

f<sup>2</sup> = Conhecimento de gestão de custos (1,152); Hábitos e rotinas da gestão de custos (0,433).

Q<sup>2</sup> = Conhecimento de gestão de custos (0,279); Hábitos e rotinas da gestão de custos (0,418).

A partir da Tabela 6, observa-se que o isomorfismo institucional afeta positivamente o conhecimento dos gestores em relação aos custos, dado que a estatísticas fornecem evidências que confirmam a H<sub>1</sub> ao nível de significância de 1% ( $\beta = 0,732$ ,  $p < 0,01$ ). Esses achados são congruentes com Callado e Pinho (2014) que também constataram a relação positiva entre o isomorfismo institucional e o conhecimento dos gestores com os hábitos e rotinas da gestão de custos.

Na segunda hipótese, que previa que o isomorfismo institucional influencia os hábitos e rotinas da gestão de custos, verificou-se uma relação positiva e significativa ao nível de 1% ( $\beta = 0,768$ ,  $p < 0,01$ ), logo se confirma a H<sub>2</sub>. Esses resultados indicam que o isomorfismo institucional influencia os hábitos e rotinas da gestão de custos empresas do setor têxtil, corroborando os achados de Beuren *et al.* (2010).

Na terceira hipótese, o interesse foi testar a mediação do conhecimento dos gestores na relação entre o isomorfismo institucional e os hábitos e rotinas da gestão de custos. Os resultados evidenciam que o conhecimento dos gestores em empresas do setor têxtil no Estado do Pará medeia parcialmente a relação entre o isomorfismo institucional e os hábitos e rotinas da gestão de custos, conforme as estatísticas ao nível de significância de 10% ( $\beta = 0,166$ ,  $p < 0,10$ ), o que reforça os achados de outras pesquisas como Beuren *et al.* (2010), Callado e Pinho (2014), Coelho e Callado (2019) e Souza *et al.* (2019).

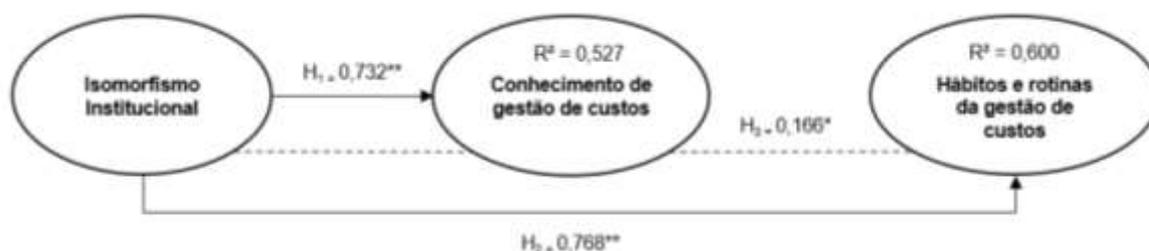
Mediante análise do coeficiente de determinação de Pearson (R<sup>2</sup>), observa-se que o conhecimento de gestão de custos apresenta um efeito médio de 52% e hábitos e rotinas da gestão de custos, de 60%. Quanto ao f<sup>2</sup>, medida que avalia o impacto substancial sobre o construto dependente, observa-se, no conhecimento de gestão de custos, um índice de 1,152 e, nos hábitos e rotinas da gestão de custos, o índice de 0,433, resultados que evidenciam um efeito médio.

Quanto ao Q<sup>2</sup>, que determina quanto o modelo se aproxima do esperado na sua predição (quanto mais acima de zero, melhor), observa-se que o conhecimento de gestão de custos apresentou um Q<sup>2</sup> de 0,279 e os hábitos e rotinas da gestão de custos de 0,410. Depreende-se, a partir desses resultados, que existe conformidade do modelo ajustado, conforme recomendado por Hair *et al.* (2016).

#### 4.5 Discussão dos resultados

A discussão segue os resultados dos testes das hipóteses do modelo teórico da pesquisa, evidenciado na Tabela 6 e corroborado na Figura 2, com a visualização dos coeficientes estatísticos das relações propostas (hipóteses).

Figura 2 - Resultados dos caminhos aceitos no modelo estrutural



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O estudo examina a relação do isomorfismo institucional, com o conhecimento de gestão de custos e os hábitos e rotinas da gestão de custos. Os resultados apontam que o isomorfismo institucional influencia positivamente no conhecimento dos gestores em relação aos custos, o que corrobora Barbosa *et al.* (2017). Depreende-se, então, que nas empresas da amostra, o conhecimento dos gestores em relação à gestão de custos é influenciado por suas observações acerca de outras empresas do mesmo segmento. Conforme Callado e Pinho (2014), as pequenas empresas tendem a se assemelhar com os hábitos e rotinas da gestão de custos, buscando legitimação e permanência no mercado.

O isomorfismo institucional tornou-se, para as pequenas empresas do setor têxtil, um alicerce para sobrevivência, no que se refere aos hábitos e rotinas da gestão de custos, os principais relatórios apontados pelas empresas pesquisadas são: relatórios de ordens de serviços e atividades, relatórios de desempenho financeiro mensais e relatórios de controle de gastos e custos, achados congruentes com o estudo de Coelho e Callado (2019).

Os achados ressaltam como o isomorfismo institucional desempenha um papel crucial na formação não apenas do conhecimento da gestão de custos entre os gestores, mas também na influência da adoção de práticas e rotinas específicas. As pequenas empresas do setor têxtil da amostra estão utilizando o isomorfismo institucional como mecanismo para se alinharem às práticas estabelecidas, principalmente aquelas relacionadas à gestão de custos, o que as auxilia na busca por legitimidade e competitividade no mercado. Os relatórios identificados, comumente usados por essas empresas, reforçam ainda mais seus esforços para aderir a práticas reconhecidas de gestão de custos, indicando um esforço concentrado para se adequar ao contexto institucional de seu setor.

Beuren *et al.* (2010) evidenciaram a presença do isomorfismo institucional nas práticas de controladoria em empresas familiares do setor têxtil de Santa Catarina. Isto sugere que, mesmo no contexto específico das empresas familiares, a pressão para se conformarem às normas e práticas institucionais têm uma influência tangível na forma como as práticas de controle são adotadas e implementadas.

Callado *et al.* (2014) e Coelho e Callado (2019) analisaram evidências de isomorfismo na gestão de custos, e Callado e Pinho (2014) evidenciaram presença de isomorfismo na utilização dos principais instrumentos de gestão de custos de micro e pequenas empresas comerciais e prestadoras de serviços. Souza *et al.* (2019) também encontraram efeitos positivos do isomorfismo na utilização de ferramentas de gestão de custos, o que corrobora a H<sub>2</sub>, de que o isomorfismo institucional tem influência significativa na gestão de custos.

Estes estudos fornecem evidências robustas de que o isomorfismo institucional desempenha um papel notável na formação de práticas de gestão, que vão desde práticas de controle até ferramentas de gestão de custos, numa gama diversificada de empresas. A prevalência do isomorfismo em vários setores e a confirmação consistente do seu impacto nas diferentes dimensões da gestão realça a sua relevância e impacto no comportamento e nas práticas organizacionais. As conclusões sugerem que as empresas recorrem frequentemente a

normas e práticas estabelecidas no setor para orientar os seus próprios processos de tomada de decisão, impactando, em última análise, a sua competitividade e legitimidade no mercado.

De modo complementar, verificou-se a mediação do conhecimento dos gestores relacionado ao isomorfismo institucional e os hábitos e rotinas da gestão de custos, e os resultados permitem identificar que existe relação positiva, o que foi identificado nos estudos (Beuren *et al.*, 2010; Callado; Pinho, 2014; Callado *et al.*, 2014; Barbosa *et al.*, 2017; Souza *et al.*, 2019; Coelho; Callado, 2019). O conhecimento dos gestores tem forte influência do isomorfismo institucional, visto que, a partir do momento que se utiliza das práticas gerenciais de outras empresas do mesmo setor estão buscando permanecer no ambiente organizacional, através de informações advindas de empresas que já estão legitimadas e em situação favorável no mercado.

A interação entre isomorfismo institucional, conhecimento dos gestores e práticas de gestão de custos revela uma complexa teia de influência. As empresas aproveitam sua compreensão das normas do setor para moldar suas práticas, enquanto essas práticas, por sua vez, contribuem para o reforço contínuo dessas normas. Desde modo, na amostra pesquisada, os achados contribuem para a compreensão de como as empresas percorrem nessa relação para se estabelecer e manter sua posição no mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo avaliou a relação do conhecimento dos gestores com os hábitos e rotinas da gestão de custos, em uma abordagem do isomorfismo institucional em pequenas empresas do setor têxtil. Uma *survey* foi realizada tendo como população empresas do setor têxtil do Estado do Pará. Os resultados dos testes das hipóteses foram aceitos, o que demonstrou que o isomorfismo institucional tem influência no conhecimento e nos hábitos e rotinas da gestão de custos nas empresas pesquisadas.

A pesquisa mostrou-se relevante ao contribuir com o fluxo da pesquisa que investiga o isomorfismo institucional em micro e pequenas empresas. Contribui com os gestores e demais interessados nessa área sobre como devem ser tomadas as decisões, visto que, os dados da pesquisa mostram essas evidências isomórficas e que as empresas, por terem peculiaridades distintas, não devem ser igualitárias, e sim buscar meios de utilizar os instrumentos de gestão de custos conforme a realidade da organização.

Conclui-se, com base nos resultados, que as pequenas empresas do setor têxtil pesquisadas têm forte influência do isomorfismo institucional, buscando em outras empresas informações para se sobressair e continuar no mercado, através da legitimação das empresas já consolidadas, o que ocorre com frequência nas organizações, principalmente quando os gestores não detêm conhecimento suficiente para adentrar com suas próprias metodologias internas para a tomada de decisão condizente com os custos (Barbosa *et al.*, 2017; Souza *et al.*, 2019; Coelho; Callado, 2019).

A análise dos resultados deve considerar a limitação quanto à população, que se refere à investigação apenas em pequenas empresas do setor têxtil no Estado do Pará. Assim, recomenda-se a realização de estudos com investigação em outras organizações de outros segmentos e portes, e de outras regiões. Destaca-se que a pesquisa não poderá ser generalizada, até porque foi uma pesquisa apenas realizada em um Estado.

Recomenda-se para estudos futuros, investigar se há isomorfismo institucional nos sistemas de custos e práticas de gerenciamento adotado por pequenas empresas do setor têxtil em outras regiões e realizar um comparativo da presença ou não do isomorfismo institucional por regiões do Brasil.

## REFERÊNCIAS

- AHMAD, Kamilah. The implementation of management accounting practice and its relationship with performance in Small and Medium Enterprises sector. **International Review of Management and Marketing**, v. 7, n. 1, p. 342–353, 2017. <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3394>
- ALMADA, Michele Aldenir S.; SOUZA, Paulo C.; LAIA, Ailton O. Aplicação do custeio variável e análise custo-volume-lucro numa indústria de ração animal: um estudo de caso. **Custos e Agronegócio on line**, v. 12, n. 4, p. 72-89, 2016. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero4v12/OK%204%20cvl.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2021.
- ALYAHYA, M.; HIJAZI, H.; HARVEY, H. Explaining the accreditation process from the institutional isomorphism perspective: a case study of Jordanian primary healthcare centers. **The International Journal of Health Planning and Management**, v. 33, n. 1, p. 102-120, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/hpm.2397>.
- AMOR-ESTEBAN, V.; GALINDO-VILLARDÓN, Maria P.; GARCÍA-SÁNCHEZ, Isabel M. Industry mimetic isomorphism and sustainable development based on the X-STATIS and HJ-biplot methods. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 25, n. 26, p. 26192–26208, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-018-2663-1>.
- BANKER, Rajiv D.; BYZALOV, D.; FANG, S.; LIANG, Y. Cost Management Research. **Journal of Management Accounting Research**, v. 30, n. 3, p. 187–209, 2018. DOI: <https://doi.org/10.2308/jmar-51965>.
- BARBOSA, Renata Valeska do N.; WANDERLEY, Cláudio de A.; SOEIRO, Tiago de M. Institucionalização dos mecanismos de controle gerencial no relacionamento interorganizacional de uma empresa do setor elétrico. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 3, p. 29-49, set. 2017. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/6523>. Acesso em: 15 out. 2021.
- BEUREN, Ilse M.; DALLABONA, Lara F. Presença de mecanismos isomórficos em empresas contábeis. **Revista Alcance**, v. 20, n. 1, p. 96-116, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748343007>. Acesso em: 10 out. 2021.
- BEUREN, Ilse M.; FACHINI, Gilson J.; NASCIMENTO, S. Evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 7, n. 13, p. 35-62, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2010v7n13p35>.
- BRANDAU, M.; ENDENICH, C.; TRAPP, R.; HOFFJAN, A. Institutional drivers of conformity—Evidence for management accounting from Brazil and Germany. **International Business Review**, v. 22, n. 2, p. 466-479, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.07.001>.
- BRYMAN, Alan. **Social research methods**. New York: Oxford University Press, 2012.

CALLADO, Antônio André C.; PINHO, Marco Aurélio B. Evidências de isomorfismo mimético sobre práticas de gestão de custos entre micro e pequenas empresas de diferentes setores de atividade. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 25, n. 2, p. 119-137, 2014. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2208>. Acesso em: 15 nov. 2021.

CALLADO, Antônio André C.; CALLADO, Aldo Leonardo C.; ALMEIDA, Moisés A. Isomorfismo e práticas de gestão de custos: um estudo empírico entre empresas do porto digital a partir da teoria institucional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 204-217, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/15928>. Acesso em: 10 out. 2021.

CHIN, Wynne W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern methods for business research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.

CLAEYÉ, F.; JACKSON, T. The iron cage re-revisited: institutional isomorphism in non-profit organisations in south africa. **Journal of International Development**, v. 24, n. 5, p. 602-622, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/jid.2852>

CODA, R.; KRAKAUER, Patrícia Viveiros de C.; Berne, Davi de F. Are small business owners entrepreneurs? Exploring small business manager behavioral profiles in the São Paulo Metropolitan region. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 2, p. 152-163, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.05.011>.

COELHO, Danilo José C.; CALLADO, Antônio André C. Evidências de isomorfismo na gestão de custos de entidades sem fins lucrativos do Brasil. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 18, p. 1-19, 2019. DOI: <https://doi.org/10.16930/2237-766220192757>.

DIEFENBACH, U.; WALD, A.; GLEICH, R. Between cost and benefit: investigating effects of cost management control systems on cost efficiency and organisational performance. **Journal of Management Control**, v. 29, n. 1, p. 63-89, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0261-5>.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37123>. Acesso em: 21 set. 2021.

DIMAGGIO, P.; Powell, Walter W. The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983. Disponível em: [https://www.jstor.org/stable/pdf/2095101.pdf?casa\\_token=wDMwylAQH5AAAAA:tfu2xr7iwC34oZr-eWUusrzhj3ozVA-70YWoShl4\\_7-Jhv9z-lg-t5qlbK0cCSrGWvylKkil28pWWkLHzRNAXtZUGzEnTpblzjV-Df0Obhm\\_VY9tGozJo](https://www.jstor.org/stable/pdf/2095101.pdf?casa_token=wDMwylAQH5AAAAA:tfu2xr7iwC34oZr-eWUusrzhj3ozVA-70YWoShl4_7-Jhv9z-lg-t5qlbK0cCSrGWvylKkil28pWWkLHzRNAXtZUGzEnTpblzjV-Df0Obhm_VY9tGozJo). Acesso em: 15 out. 2021.

ECKERT, A.; BALLARDIN, L.; DOMINGUES, Joél B. Gestão de custos e sua importância no processo decisório em pequenas empresas familiares. **FACEF Pesquisa Desenvolvimento e Gestão**, v. 22, n. 2, 2019. Disponível em:

<file:///C:/Users/Usuario%20Convidado/Downloads/1656-4879-1-PB.pdf> . Acesso em: 21 set. 2021.

FORNELL, C.; LARCKER, David F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, v. XVIII, p. 382-388, 1981. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre. Penso, 2012.

GUIDI, Antônio C.; MORGAN, L.; Montebelo, Maria I.; Corrêa, Dalila A. Cost management in micro and small companies in the mining sector. **Revista de Negócios**, v. 22 n. 2, p. 48-64, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2017v22n2p48-64>.

HAIR JR, J. F.; HULT, G. Tomas M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage Publications, Los Angeles, 2016.

HAIR JR, Joseph F.; HULT, G. Tomas M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage Publications, Los Angeles, 2014.

HENRI, Joseph F.; BOIRAL, O.; ROY, M. J. Strategic cost management and performance: The case of environmental costs. **The British Accounting Review**, v. 48, n. 2, p. 269–282, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.01.001>.

KRÜCKEN, G. (2017). Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In Schlüsselwerke der Wirtschaftssoziologie. **Springer Fachmedien Wiesbaden**. p. 195–200. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08184-3\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08184-3_17).

LUZ, Igor P.; LAVARDA, Carlos Eduardo F. The influence of institutional isomorphism on budget acceptance mediated by the purposes of planning and dialogue. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 15, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174004>.

MALAQUIAS, Fernanda Francielle de O; MALAQUIAS, Rodrigo F. Gestão de custos e gestão logística: o papel dos sistemas de informação. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 4, n. 2, p. 93-111, 2014. DOI: <https://doi.org/10.18028/rgfc.v4i2.617>.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

RAUPP, Fabiano M.; BEUREN, Ilse M. Metodologias de custos utilizadas nas maiores indústrias do setor têxtil do Estado de Santa Catarina. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 3, p. 973-1000, 2011. DOI: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3299>.

RINGLE, Christian M.; DA SILVA, D.; BIDO, Diógenes de S. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>.

RUSSO, Paschoal T.; GUERREIRO, R. Percepção sobre a sociomaterialidade das práticas de contabilidade gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 567-584, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170605>.

SENFLECHNER, D.; HIEBL, Martin R. W. Management accounting and management control in family businesses: past accomplishments and future opportunities. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 11, n. 4, p. 573-606, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2013-0068>.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Estudo de mercado: Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-edo-fracasso-das-empresas>. Acesso em: 14 out. 2021.

SHIELDS, M.; YOUNG, S. Managing innovation costs: A study of cost consciousness behavior by R&D professionals. **Journal of Management Accounting Research**, v. 6, p. 175, 1994.

SOUZA, Rodrigo P.; RAMALHO, Leticia Damo F.; GUERREIRO, R. Características dos sistemas de custos gerenciais de subsidiárias Alemãs operando no Brasil: uma análise sob a perspectiva do isomorfismo e do decoupling. **Revista Universo contábil**, v. 15, n. 3, p. 61-82, 2019. DOI: <https://doi.org/10.4270/ruc.2019320>.

SOUZA, Marcos A. de.; RASIA, Kátia A.; ALMEIDA, Lauro B. Práticas de gestão estratégica de custos adotadas por empresas brasileiras de segmentos do agronegócio. **Custos e Agronegócio on line**, v. 11, n. 3, p. 116-143, 2015. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero3v11/7%20estrategica.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2021.

ZAINIDDINOV, H. (2018). Institutional Isomorphism in Religious Entities of Post-Soviet Tajikistan. **Journal of Historical Sociology**, v. 31, n. 3, p. 346–362, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/johs.12181>.

---

Recebido em/Received: 14/04/2022 | Aprovado em/Approved: 18/08/2023

---

**APÊNDICE A - Instrumento de pesquisa utilizado na coleta dos dados**

<b>Blocos</b>	<b>Assertivas</b>
<p>Conhecimento de Gestão de Custos (Shields &amp; Young, 1994)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minha experiência no trabalho envolve responsabilidade formal pela gestão de lucros.</li> <li>2. Sempre trabalhei em unidades/departamentos em que a principal medida de desempenho era o lucro.</li> <li>3. Eu sei como gerenciar os custos da produção.</li> <li>4. Eu tenho educação formal ou treinamento em como gerenciar custos.</li> <li>5. Eu tenho muita experiência em gerenciar custos.</li> <li>6. Eu gerencio custos comparando os valores reais gastos com os valores do orçamento.</li> <li>7. Eu gerencio custos examinando se o montante total gasto trouxe bom resultado.</li> <li>8. Meu estilo de gestão de custos é observar cada item muito cuidadosamente.</li> <li>9. Eu avalio os resultados do meu trabalho e os custos envolvidos. (Questão adaptada dado que no trabalho original a escala era reversa).</li> </ol>
<b>Escala</b>	<b>1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).</b>
<p>Hábitos e rotinas da Gestão de Custos (Coelho &amp; Callado, 2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emprega-se o conceito de cadeia de valor.</li> <li>2. Emprega-se o conceito de direcionadores de custos.</li> <li>3. Realiza-se o posicionamento estratégico relacionado aos serviços e produtos fornecidos.</li> <li>4. Calculam-se custos pelos sistemas e não mais pelos indivíduos.</li> <li>5. Adota-se o conceito de margem de contribuição como indicador de rentabilidade.</li> <li>6. Realizam-se relatórios de ordens de serviço e atividades.</li> <li>7. Realizam-se orçamentos flexíveis para controle de custos.</li> <li>8. Monitoram-se mensalmente inventários e sistemas de relatórios de custos.</li> <li>9. Realizam-se relatórios de desempenho financeiro mensais.</li> <li>10. Empregam-se métodos quantitativos de análise de custos.</li> <li>11. Realiza-se o controle de gastos e custos.</li> <li>12. Analisa-se o fluxo financeiro para repasse diário à direção.</li> <li>13. Permite-se o envolvimento e presteza dos profissionais, incentivando a busca contínua de novas formas de desenvolver as atribuições.</li> <li>14. Realiza-se reuniões para definição de tarefas entre a equipe de gestão de custos.</li> </ol>
<b>Escala</b>	<b>1 (pouco incorporado) a 5 (totalmente incorporado).</b>
<p>Isomorfismo Institucional (Luz &amp; Lavarda, 2021)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Devemos atender a pressão dos grupos de interesse da organização (matriz, sócios etc.) para o gerenciamento dos custos.</li> <li>2. Temos relação de dependência com clientes, fornecedores e bancos para o gerenciamento dos custos.</li> <li>3. Há imposição de órgãos reguladores do setor têxtil (leis, normas, regulamentos etc.) para o gerenciamento dos custos.</li> <li>4. Você tem experiência em outras empresas do setor têxtil no gerenciamento dos custos.</li> <li>5. Há credibilidade da gestão de custos como melhor prática de planejamento e controle para a empresa.</li> <li>6. Há incentivo e/ou recomendação por empresas de consultoria especializada para o gerenciamento dos custos.</li> <li>7. O conhecimento adquirido na formação acadêmica das pessoas (Graduação, Especialização, MBA etc.) trazem contribuição para o gerenciamento dos custos.</li> <li>8. Há incentivo das associações da minha profissão (entidades sindicais, associações de classes etc.) para o gerenciamento dos custos.</li> <li>9. Você tem o hábito de leitura de materiais sobre o assunto (livros, sites, artigos científicos etc.) para o gerenciamento dos custos.</li> </ol>
<b>Escala</b>	<b>1 (nenhuma intensidade) a 5 (maior grau de intensidade).</b>

Fonte: Elaboração própria (2022)