



XVIII Congresso Internacional de Custos
XXX Congresso Brasileiro de Custos

15 a 17 de novembro de 2023
Natal / RN / Brasil



Relações entre a adesão da fase remodelagem relativa às práticas gerenciais do custeio alvo e os aspectos da cultura organizacional

Jessica Ellany Oliveira Silva (UFPB) - jessica.ellany.jp@gmail.com

Antônio André Cunha Callado (UFRPE) - andrecallado@yahoo.com.br

Resumo:

A presente pesquisa foi elaborada com objetivo de analisar como a adoção da fase remodelagem das práticas gerenciais de custeio alvo estão relacionadas com os aspectos da cultura organizacional nas indústrias de confecções no Estado da Paraíba. Como intuito de alcançar o objetivo desenhado foi realizado uma pesquisa descritiva e exploratória, quanto aos objetivos, a abordagem utilizada foi a quantitativa. Para a técnica de coleta de dados, a pesquisa foi operacionalizada por meio de um survey, a partir do envio do link do questionário formalizado no google forms contendo perguntas referentes às variáveis descritas no estudo, para a obtenção dos dados sobre a utilização e aspectos da fase remodelagem relativo às práticas de custeio alvo e os aspectos da cultura organizacional das indústrias de confecções no Estado da Paraíba. O resultado foi analisado a partir de estatística descritiva e por teste não-paramétrico do coeficiente de correlação de Spearman. Os resultados apresentaram que na fase de remodelagem das práticas gerenciais do processo do custeio alvo estudada, não houve nenhum coeficiente de correlação de Spearman estatisticamente significativa com os elementos crenças, heróis e histórias e mitos do aspecto da cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisadas. Porém, apresentou relação estatisticamente significativa com alguns aspectos dos elementos valores, ritos e rituais, tabus, normas e regras, processos de comunicação, símbolos e linguagem, todos com relação diretamente proporcional, com intensidade na relação que variam de fraca, moderada e forte.

Palavras-chave: *Remodelagem. Práticas Gerenciais. Custeio alvo. Cultura organizacional.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Relações entre a adesão da fase remodelagem relativa às práticas gerenciais do custeio alvo e os aspectos da cultura organizacional.

RESUMO

A presente pesquisa foi elaborada com objetivo de analisar como a adoção da fase remodelagem das práticas gerenciais de custeio alvo estão relacionadas com os aspectos da cultura organizacional nas indústrias de confecções no Estado da Paraíba. Como intuito de alcançar o objetivo desenhado foi realizado uma pesquisa descritiva e exploratória, quanto aos objetivos, a abordagem utilizada foi a quantitativa. Para a técnica de coleta de dados, a pesquisa foi operacionalizada por meio de um *survey*, a partir do envio do link do questionário formalizado no *google forms* contendo perguntas referentes às variáveis descritas no estudo, para a obtenção dos dados sobre a utilização e aspectos da fase remodelagem relativo às práticas de custeio alvo e os aspectos da cultura organizacional das indústrias de confecções no Estado da Paraíba. O resultado foi analisado a partir de estatística descritiva e por teste não-paramétrico do coeficiente de correlação de *Spearman*. Os resultados apresentaram que na fase de remodelagem das práticas gerenciais do processo do custeio alvo estudada, não houve nenhum coeficiente de correlação de *Spearman* estatisticamente significativa com os elementos crenças, heróis e histórias e mitos do aspecto da cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisadas. Porém, apresentou relação estatisticamente significativa com alguns aspectos dos elementos valores, ritos e rituais, tabus, normas e regras, processos de comunicação, símbolos e linguagem, todos com relação diretamente proporcional, com intensidade na relação que variam de fraca, moderada e forte.

Palavras-chave: Remodelagem. Práticas Gerenciais. Custeio alvo. Cultura organizacional.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

1 INTRODUÇÃO

O fluxo de demanda do mercado incentiva a mudança de foco dos gestores, antes direcionada apenas à lucratividade do empreendedor, tornou-se necessária para que a organização esteja à frente de um mercado competitivo e seja capaz de combater a concorrência sem que seu empreendimento fique em prejuízo ou tenha grandes impactos. Sendo assim, o conhecimento sobre seu preço alvo, entendendo o ambiente externo por meio de seus clientes e a busca em reduzir seus custos, a partir de um custo alvo, possibilita que o gestor antes mesmo de colocar o produto à venda, observe a fase de projeto para, assim, ter uma visão holística do potencial do produto (Tomedi; Roehrs; Souza, 2014).

No âmbito global, essa percepção é encontrada em dentro da contabilidade de custos no método Target Costing (custeio alvo ou custeio meta) que possui uma crescente relevância no meio gerencial, sendo utilizado pelas grandes empresas líderes mundiais como um processo de planejamento sistemático com intuito de se fortalecer diante dos concorrentes (Ansari; Bell; Okano, 2007). Pensamento este, acompanhado por empresas de menor porte que têm a preocupação em

permanecer no mercado e, desta forma, angariar um pedaço dos consumidores dispostos a conhecer novos produtos.

À princípio, Rocha e Martins (1999) justificam a relevância do alinhamento da gestão de custos das empresas com o *Target Costing* devido à modificação do ambiente organizacional em relação ao aumento do crescimento de empresas no Brasil. Isso abre espaço para uma maior competitividade no mercado, sendo o custeio alvo uma ferramenta a ser utilizada com intuito de favorecer a organização, não só no processo de redução dos custos, mas sim, no processo de desenvolvimento do produto e sua lucratividade.

Com o avanço dos anos, esse contexto foi crescendo e, em alguns estudos, foi possível identificar a relevância do tema, como o de Rocha, Wienhage e Scarpin (2010), que analisaram pesquisas científicas sobre custeio alvo no período de 2002 a 2009. Os autores encontraram 23 artigos que trouxeram o tema, de modo que, nos próximos anos, o interesse por custeio alvo se tornou mais evidente. De tal maneira, que estudos como o Costa e Junior (2021), analisaram a gestão estratégica de custos pela visão do custeio alvo e encontraram uma predileção nos artigos em periódicos estudados pelos autores em relação a outros métodos de custeio, assim apresentando um crescente interesse pelo tema na área acadêmica e nas empresas.

Sua relevância vai além de entender o custo por meio do preço do mercado, também envolve o desenvolvimento de novos produtos, a remodelagem, a gestão dos custos máximos do produto antes mesmo de colocá-lo para fabricação. Considera-se, ainda, a rentabilidade desejada pela organização e seu planejamento no que tange a estratégia dos custos e ciclo de vida do produto em um mercado acirrado, que a variação de preço é determinada pela dinâmica do mercado e a realidade global (Ferreira; Machado, 2015).

De modo que, a realidade existente nas empresas apresenta uma evolução constante da forma com que consumidores enxergam as organizações, seja no ponto de vista sustentável, de marca consolidada e no comprometimento com as pessoas ou até mesmo na maneira de se impor e permanecer no mercado. Sendo importante destacar que essas condições externas influenciam notoriamente as decisões dos gestores e as perspectivas de relacionando com o consentimento em adquirir o produto, sua praticabilidade e capacidade de gerar lucro, porém há fatores internos como a cultura organizacional que também contribuem para a maneira com que as ocorrências são abordadas e realizadas.

De tal maneira que apresenta a empresa de forma única, possuindo sua própria história, nos quais apresenta valores, crenças, símbolos, normas e regras considerados na direção da gestão empresarial e no desenvolvimento organizacional. Influenciando assim a maneira como é minimizada as adversidades, modificando a forma da execução de tarefas e procedimentos, harmonizando em algum instante, trazendo um ponto de equilíbrio entre o ambiente interno e o ambiente externo ou apenas estabelecendo a cultura organizacional de geração em geração (Silva; Woida, 2019; Kai; Lourenço; Fernandes, 2020).

Importante também mencionar que a cultura organizacional não empresta a empresa para os gestores e as pessoas, mas exerce nos membros e em suas condutas o comportamento e comprometimento desejado que a organização necessita e pretende possuir, se apropriando da capacidade que os indivíduos têm em compartilhar e utilizar as informações relevantes para a organização, se adequando ao ambiente externo e suas demandas quando inevitável (King, 2009).

Para Sedighi e Zand (2012), a cultura está manifestada em todos os setores e pessoas que fazem parte da organização de modo que a base da empresa é ditada pela maneira com que a cultura foi construída, a partir do fundador, ou de um grupo de pessoas que possuíam culturas diferentes. Assim, estabeleceu-se uma nova cultura com um pouco de elemento de cada indivíduo, ou simplesmente da evolução dos componentes mais fortes dentro da organização. De acordo com os autores, foi um fator decisivo para implementação e uso bem sucedido de qualquer projeto de gestão contábil e de custo que possa ser útil e eficaz para o empreendimento e seus objetivos.

Com o intuito de unir o interesse do consumidor, a competitividade de mercado, as propensões desejadas em uma organização e as possibilidades existentes - isto é, ter um conhecimento das demandas externas e ser capaz de conciliar com as demandas internas, seus valores, desejos, capacidade de produção, busca da lucratividade -, a gestão de custos é uma ramificação da contabilidade que a partir do custeio alvo, viabiliza a construção do custo da organização, focando em um custo meta desenvolvido pela observação do preço alvo, normalmente ditado pelo mercado e as ações dos consumidores, que estão mudando frequentemente. Desse modo, pode contribuir para que a empresa precise atualizar sempre suas pesquisas e perspectivas diante de um projeto, seja novo ou apenas de continuidade (Rocha; Martins, 1999; Ferreira; Machado, 2015).

O crescimento da utilização do custeio alvo é público e mais habitual nas indústrias que conseguem fazer o uso de diversos aspectos da ferramenta. Contudo, em vários momentos, o método com o nome custeio alvo ou custeio meta pode comprometer as pesquisas e suas contribuições no mercado. Na ocasião de não serem direcionadas com cuidado e expertise que o tema necessita, pode levar a conclusões precipitadas, quando não analisadas adequadamente e, por outro lado, deixando de desfrutar da técnica de forma plena por não conhecer efetivamente todas as suas nuances. É necessário o envolvimento de toda a organização, de modo que o comportamento e o compromisso da empresa com o uso do custeio alvo e o objetivo da instituição seja o reflexo da cultura organizacional, da força dos seus elementos nas pessoas e na evolução constante em manter os valores, regras, ritos e o processo de comunicação existentes (Cruz; Rocha, 2008).

Portanto, refletir sobre as relações que norteiam a adoção de práticas gerenciais de custeio alvo focada na fase de remodelagem e os aspectos da cultura organizacional é a oportunidade de conhecer o ambiente organizacional internamente, seus aspectos profundos e verificar como as variáveis se relacionam. Para estudar esta relação, foram consideradas as indústrias de confecção da Paraíba que tem um ambiente típico competitivo, focado nos preços de mercado, na concorrência, e no poder de consumo dos clientes.

De modo que ao observar a literatura não foi encontrado pesquisas com relação de alguma maneira com o ambiente interno, especificamente com a cultura organizacional e o custeio alvo. Tornando-se pertinente a utilização da cultura organizacional junto com o custeio alvo, pois o último tema é uma prática integrante ao sistema de gestão e o gerenciamento organizacional que possui sua adoção, implantação e uso ditada por pessoas que estão submergidos e em constante adaptação com cultura organizacional, que rodeiam as decisões da empresa. Assim sendo, a pesquisa tem como objetivo analisar como a adoção da fase remodelagem das práticas gerenciais de custeio alvo estão relacionadas com os aspectos da cultura organizacional nas indústrias de confecções no Estado da Paraíba.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Custeio Alvo

O Custeio Alvo – *Target Costing* de acordo com a literatura teve sua origem e início do desenvolvimento no Japão dentro da empresa Toyota na década de 1960, sendo seu método difundido na década de 1980 com o principal fator significativo a relação com a competição de mercado nas empresas japonesas. Tornando-se popular nas Américas na década de 1990 objetivando a melhoria da gestão de custos nas empresas industriais inicialmente (FEIL; YOOK; KIM, 2004; KWAH, 2004; MACEDO; MONTE; CALLADO, 2020).

Logo, essa forma de fazer o custo pelo método Custeio Alvo se expandiu, sendo adotado pelas indústrias, em especial, as de automotores, primeiro no Japão e depois para as empresas norte-americanas e europeias. Isso aumentou a competitividade no mercado global e a variação do uso do método em diversos países, visto que cada região tem suas especificações e ambiente internos e externos que modificam as formas de trabalhar (FEIL; YOOK; KIM, 2004; COLAUTO; BEUREN; ROCHA, 2004).

Dessa forma, o custeio alvo foi sendo adaptado e utilizado em diferentes circunstâncias econômicas. Estudos relatam que empresas alemãs utilizam em processos individuais, diferentes da grande maioria que trabalha com um conjunto de atividades, indo contra a ideia da Engenharia de Valor, que busca a redução do custo em todas as atividades que envolvem o processo do desenvolvimento do produto (SILVA, 2014). Além disso, muitos gestores precisam criar a cultura do uso do custeio alvo, como a necessidade de provar a sua utilidade e sua eficácia, visto que existem empresas que não se identificaram com o processo de cadeia de produção, e não entendem o quanto o externo nesse caso, a opinião do cliente, é relevante para a construção do seu preço e a contrapartida do seu custo (FRIDH; BORGERNÄS, 2003).

Observando a literatura de Cruz e Rocha (2008), os autores tratam o custeio alvo como processo com objetivo voltado sempre para o lucro, mas não descartam as empresas do terceiro setor. Isso porque o foco está em instituições que estejam com seus recursos escassos, sendo assim qualquer ramo de empresa pode estar utilizando o custeio alvo para alcançar suas metas.

Binte *et al.* (2020) corrobora com Cruz e Rocha (2008) quando traz para discussão a adoção do custeio alvo como complexo de gestão para gerenciar o custo do produto, focando na redução do custo e sua projeção de preço de venda, o que evidencia a escassez dos produtos no mercado. A partir da colaboração de todos os departamentos da organização, é possível contribuir efetivamente com toda a cadeia de gestão de forma ativa e focada na minimização dos custos (Nicolini *et al.*, 2000).

Freitas (2004) destaca que o *Target Costing* é um sistema estratégico na gestão de custos e no planejamento da empresa, centralizando em especial na etapa de pesquisa, desenvolvimento e engenharia do produto, tendo como orientação o preço praticado no mercado, considerando o ciclo de produção e a infraestrutura da empresa. Ademais, é constante a melhoria de todas as etapas envolvidas, à medida que atinge o custo alvo desejado e seu desempenho no mercado, tornando-se eficiente e efetivo quanto ao lucro da organização (ELLRAM, 2002; CRUZ; ROCHA, 2008).

O *Target Costing* tem como principal objetivo a redução dos custos através da diminuição dos custos total para assegurar o lucro desejado, ainda no estágio de delimitação e desenvolvimento dos produtos (BIAZEBETE; BORINELLI; CAMACHO, 2009). Desse modo, pode afetar o planejamento e minimizar os custos em suas etapas de produção (ROCHA; WIENHAGE; SCARPIN, 2010).

Fernandes *et al.* (2006) confronta os objetivos anteriores quando cita que a principal finalidade não é minimizar o custo, mas sim maximizar o lucro total do produto focando no consumidor e no seus desejos, tornando-se cada vez mais competitivo no mercado. Isso faz parte da estratégia de rentabilidade organizacional, dando suporte ao processo de produção e ao sistema operacional (KATO, 1993).

Já em relação às etapas de implementação do custeio alvo dependem do tipo da organização e de sua estrutura. Suas fases são muito semelhantes, porém a quantidade que será necessária para que enfim seja estabelecida, vai ser diferenciada de uma instituição para outra, considerando suas peculiaridades e o mercado em que está inserida (Silva, 2014; Gomes; Colauto; Moreira, 2009; Nascimento *et al.* 2013). Considerando que o primeiro ponto a ser identificado refere-se ao preço esperado pelo consumidor no lançamento do produto, determinando assim o valor aprovado pelo cliente, sua funcionalidade e o papel que o produto reflete dentro da organização como seu retorno monetário (Ferreira; Machado, 2015).

Biazebete *et al.*(2009); Dekker & Smidt (2003); Dimi & Simona, 2014; Zengin & Ada, (2010) contribuem para a literatura dividindo em três categorias as fases do processo do custeio alvo. Primeira fase em planejamento (momento em que as empresas vão fazer a pesquisa de mercado, caracterizar os produtos, ver as necessidades dos consumidores, conhecer os preços de acordo com clientes, os preços praticados pelos concorrentes, qual o retorno do produto, estimando assim os custos, e calculando o custo alvo). Segunda fase a de desenho (decomposição do custo alvo para identificação de melhorias, comprometimento global da equipe, remodelagem de projeto, aplicabilidade, qualidade) e a terceira fase a de produção (monitoramento, redução de custos, aprimoramento de recursos e processos, aperfeiçoamento contínuo).

Em se tratando de empresas com fins lucrativos, é fundamental que as etapas sejam bem definidas, a ponto de não intervir na produção após o início, como a base do custo que deverá estar dentro de um fluxo, no qual o aumento da produção ou de um insumo não prejudique o trabalho. A finalidade é que a meta estabelecida pela organização seja mantida e, caso haja alguma intervenção, o processo pode ser forçado a usar o método da engenharia de valor que está agregado ao custeio alvo. Assim, será possível rever o valor do produto de venda e a margem que busca alcançar, para assim ter um novo valor de custo alvo (Fridh; Borgernas, 2003).

Nesse contexto, Cooper e Slagmulder (2004) e Ellram (2002) reforçam que, para calcular o custo alvo duas etapas, é fundamental a determinação do preço alvo e a margem de lucro. Logo, o valor do custo alvo é o preço alvo subtraído da margem de lucro desejada. Deve-se considerar, ainda, que o preço alvo é determinado pela pesquisa feita no mercado no qual será observado o valor que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto.

Já Toosi e Chamikarpour (2021) trazem várias etapas que estão ligadas ao cálculo do custo alvo e outras etapas que devem ser feitas para manter o foco. No primeiro momento importa estabelecer o preço alvo a partir da necessidade do

mercado, baseando-se na concorrência. Posteriormente, determinar a margem de lucro desejada, e assim definir o custo alvo a ser alcançado com ajuda dos procedimentos já estabelecidos na organização. No segundo momento é válido estabelecer uma equipe polivalente e multidisciplinar que seja capaz de planejar o processo a ser seguido para alcançar as metas estipuladas com êxito.

Porém, Ono e Robles Junior (2004) chamam a atenção para a existência de limitação no uso do método custeio alvo nas empresas de médio e grande porte, a partir do estudo realizado no município de Santa Catarina. Os autores relatam o fato das empresas não conhecerem os benefícios que o método poderia trazer para as organizações, pois o desconhecimento do preparo e do operacional, no que diz respeito ao processo que envolve o desenvolvimento do custo alvo para a implantação, traria uma demanda alta de recursos financeiros, que deve ser observada.

2.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional está ligada ao fundador em princípio e a todos os membros que compõem essa instituição. Conforme Jaime Júnior (2002), a cultura é uma rede de conceitos e de sentidos, que se entrelaçam em um conjunto de alternativas e acontecimentos relacionando conflitos e poderes até que, em algum momento, a forma como tudo interage concebe a cultura daquele lugar.

Tarifa *et al.* (2012) afirma que a visão antropológica e sociológica é alicerce para a cultura por auxiliar a caracterizar os significados do ser individual dentro de um grupo, observando os hábitos construídos a partir das relações e da comunicação que ocorre dentro de um determinado ambiente. A complexidade e a variedade de dimensões formais em um conjunto de pessoas comuns que vivem no mesmo ambiente, constrói o modo de pensar e agir, em grupo ou individual, porém, com traços e características iguais, contínuas e específicas daquela instituição (Pires; Macedo, 2006).

Dessa forma, o conceito de cultura organizacional está ligada a antropologia e a sociologia, disciplinas que contribui para descrever e compreender as maneiras diferentes de retratar as pessoas em um ambiente comum. Isso evidencia o ponto de vista do pesquisador que levanta aspectos diversos e a classifica o tipo de cultura conforme seus estudos. Surge assim na literatura, tipos semelhantes com nomenclaturas distintas definidas por cada pesquisador (Vesga Rodrigues *et al.*, 2020).

Schein (1991) relata a cultura como um suporte que determina como as situações organizacionais são desenvolvidas, a partir de um conjunto de pressupostos fundamentais compartilhados que direciona os relacionamentos comportamentais individuais e coletivos. O objetivo é que as características culturais da empresa estejam tão fortes que pessoas que não trabalham na organização consigam enxergar e identificar os principais aspectos predominantes da instituição.

Neste contexto, a cultura organizacional passou a interagir de forma mais ampla com o aprendizado organizacional, as práticas de gestão, o desempenho organizacional e a gestão da qualidade (Inazawa, 2009; Tarifa; Almeida, 2018; Santos; Damian; Valentim, 2019; Silva *et al.*, 2018). Os autores foram testando relações e entendendo como de fato a cultura organizacional se manifesta sendo uma variável independente ou uma variável dependente.

Henri (2006) corrobora com essa dinâmica, ao afirmar que a cultura organizacional leva a uma concepção de valores ampla que pode haver consenso

em relação a alguns critérios. Contudo, a subjetividade e acessibilidade do autor ao observar os fatos gera opiniões diferentes que podem ser discutidas por outro estudioso de outra forma. A complexidade das crenças, valores, símbolos, pressupostos, normas, regras, compreensão difundidas entre gerações permitem constatar a força de estilo que predomina na empresa, traduzindo o comportamento de seus membros (Silva Barreto *et al.*, 2013).

De acordo com Motta, Vasconcelos (2002) e Fleury (1987) os elementos que compõem a cultura organizacional estão distribuídos entre: os valores, a história, os artefatos, os rituais, os símbolos, os hábitos, os sinais, os signos e linguagem sendo todo observados e classificados, a partir de uma estrutura vigente, por meio de acordos com um grupo de definições, por correntes teóricas ou simplesmente pela visão do pesquisador.

Os valores têm o propósito de conciliar os interesses individuais e do grupo, ser o pilar para a composição de tarefas, normas, regras, para as relações pessoais e empresarias, e ser o entendimento entre as organização, o ambiente interno e externo, se mantendo no mercado competitivo que está em constante mudança (Mendes; Tamayo, 2001).

As crenças estão ligadas aos valores quando evidenciadas e destacadas, tornando-se inconscientes e irrefutáveis, sendo aceitos como princípios a partir de um mapa mental. São hipóteses amplamente aprovadas que direcionam a vida organizacional, podendo ser positivas ou negativas, dependendo de fato da maneira que a empresa conduzir suas verdades perante as verdades dos indivíduos e do ambiente externo, que pode ir em desencontro gerando conflitos e perdas (Freitas, 1991; Demarqui *et al.*, 2020).

Os ritos, rituais e as cerimônias de acordo com Silva e Woida (2019) são elementos necessários para que os funcionários passem a pertencer a instituição, de modo que serão apresentados formas, modelos e regras que a organização considera, respeita e espera dos novos membros o cumprimento e o compartilhamento. Ela ocorre a partir de uma simples reunião de boas-vindas, até reuniões mais complexas ao estabelecer metas e objetivos. Sendo assim, atividades cotidianas ou excepcionais podem transmitir de forma mais concreta os valores e as crenças da instituição.

A estórias e mitos da cultura organizacional em relação ao trabalho de acordo com Fleury (1987) são uma forma de explicar os valores fundamentais na composição da cultura organização que contadas por um longo tempo, pode ter influência de fatos frágeis e incertos que passam a ser considerados, um mito, diante da tentativa de transmitir os acontecimentos existentes em épocas anteriores. Isso pode induzir a novos heróis e facetas antes não mencionadas.

Os tabus visam a delimitação de territórios dentro da organização de modo a orientar a conduta dos membros da instituição, evidenciando o que é errado, inaceitável e o que não deverá ser realizado. Assim orientando os procedimentos e a conduta em relação às permissões de todos os envolvidos na instituição, não só os comportamentos internos, como os que são efetivamente realizados externamente, no âmbito das empresas, dos fornecedores, do cliente (Zavareze, 2008; Silva; Woida, 2019).

Para Machado *et al.* (2013) os heróis são como aqueles seres humanos que sintetizam a potência organizacional, criando um modelo a ser seguido e copiado, motivando e encorajando as pessoas em todos as situações e momentos, seja ela de dificuldade, ou aquele instante que é necessário levantar a melhor forma de pensar ou agir. Esse protagonista, em alguns casos, é popularmente conhecido

como alguém que se doou ao empreendimento com mais afinco, a ponto de protagonizar situações imaginárias, se tornando referência para os que desejam se entregar de corpo e alma pela organização (Motta; Vasconcelos, 2002).

As normas de acordo com Silva e Woida (2019) são como forma de organizar a instituição, com o intuito de minimizar problemas possíveis em um processo sem orientação, ou seja, a norma dita a maneira como os seus membros devem realizar as tarefas do início ao fim, reduzindo as eventualidades.

Conforme Freitas (1991) e Silva, Woida (2019) o processo de comunicação é uma corrente de conexão verbal ou não verbal. Quando não verbalizado as mensagens, o comportamento traduz de maneira informal seus diálogos, transformando o que é habitual acontecer em algo excepcional. Isso conduz a um fluxo de informação indispensável para noticiar as considerações necessárias para continuidade das negociações entre pessoas e empresas. Já na perspectiva formal e verbal, o processo de comunicação está relacionado às mensagens e a circulação de informação internamente por canais nomeados pela empresa. A finalidade é diminuir os ruídos da comunicação informal, facilitando um diálogo direto, devidamente registrado com possibilidade de análise futura caso necessário (Kai; Lourenço; Fernandes, 2020; Zavareze, 2008).

De acordo com Silva e Woida (2019) os símbolos e artefatos são uma forma de aproximar os indivíduos da história dos valores e crenças organizacionais . Sendo assim objetos e evidências físicas que seu significado refletem e fortalecem os valores da organização, indicando como a organização está posicionada em relação às aparências, instalações, modo de locomoção (Silva; Woida, 2019; Tressino; Lima Candido; Galli, 2020).

A linguagem dentro da cultura organizacional se destaca por fortalecer a cultura sobre as subculturas que podem vir a existir dentro de um ambiente empresarial. Dessa forma, faz com que os membros preservem os valores, as crenças e os ritos principais utilizando uma linguagem organizacional, acessível, clara e difundida a todos os funcionários, unificando assim a maneira de se comunicar e propagar os procedimentos existentes na organização (Tressino; Lima Candido; Galli, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é caracterizado em relação aos objetivos como exploratória, descritiva e quantitativa, com o intuito de responder ao problema da pesquisa e analisar as relações da adoção da fase de remodelagem das práticas gerenciais de custeio alvo com os aspectos da cultura organizacional nas indústrias de confecções no Estado da Paraíba.

A escassez de estudos relativos a essa temática permitiu a pesquisa o aspecto exploratório, proporcionando o aumento do entendimento e do aprendizado sobre os fatos. Assim ampliando a visão geral do tema, aproximando a academia do processo e o desenvolvimento do estudo. Permitindo conhecer possíveis soluções para problemas pouco conhecidos e não muito explorados (Martelli *et al.*, 2020; Gil, 2010). Para abordagem descritiva deste o estudo observa, compila, cataloga, analisa e correlata os fatos e fenômenos, sem a ocorrência de manipulação, descrevendo as características envolvidas da situação, estabelecendo relações entre as variáveis são atributos da pesquisa descritiva (Cervo; Bervian; Silva, 2007). Já no que se refere à abordagem quantitativa, caracteriza a coleta de dados e o

tratamento efetivamente realizado nas informações coletadas a partir do uso da quantificação, traduzindo os dados em números (Matias-Pereira, 2019).

O universo deste estudo foi inicialmente composto por 130 indústrias de confecção do Estado da Paraíba cadastradas na base de dados da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEPB). Base escolhida por contribuir com a sustentabilidade das indústrias, sendo um órgão transparente, com mais de 70 anos no mercado. Foi necessário verificar todos os cadastros disponíveis junto à Receita Federal do Brasil (RFB) a partir da inscrição do CNPJ a fim de autenticar as informações, confirmar a atividade empresarial e sua situação ativa no mercado.

Foi encontrado que das 130 indústrias, 01 estava inativa, 03 foram dados baixa e 09 não eram mais indústrias, sendo 07 transformadas em comércio, 01 (uma) passou a ser consultoria e a outra mudou o ramo de atividade para prestadora de serviço. De modo que, desconsiderando as empresas baixas, inativas e que mudaram de ramo, restaram 117 empresas para compor o universo desta pesquisa.

Com o intuito de organizar e compreender os fenômenos estudados, a pesquisa científica se utiliza da caracterização de variáveis para auxiliar na busca das respostas às suas perguntas. As variáveis que compõem essa pesquisa para embasar o questionário está subdividida em dois grupos fundamentais: o primeiro grupo A - a fase de remodelagem da prática gerencial do custeio alvo ; e o segundo grupo, o B - as variáveis que compõem os elementos da cultura organizacional.

Grupo	Categoria	Variáveis	Fonte
A. Prática gerencial do custeio alvo	Remodelagem	-Decomposição do custo alvo; -Envolvimento de fornecedores; -Envolvimento das equipes multifuncionais; -Modificação no projeto; -Reavaliação do custo alvo.	Biazebete, Borinelli e Camacho (2009); Ax, Greve e Nilsson (2008); Cooper e Slagmulder (2004); Besteiro et al. (2017); Fridh e Borgernas (2003).
B. Elementos da cultura organizacional	Valores	-Valores pressupostos - Valores explícitos - Autonomia x Conservadorismo - Harmonia x Domínio - Hierarquia x Igualitarismo	Schein (1984); Tamayo, Mendes e Da Paz (2000); Mendes e Tamayo (2001).
	Crenças	- Princípios internos - Construção da cultura	Freitas (1991); Kai, Lourenço, Fernandes (2020).
	Ritos, rituais e cerimônias	- Atividades realizadas individual ou coletivos - Programas de incorporação - Padrões de interações	Freitas (1991); Silva e Woida (2019); Kai, Lourenço, Fernandes (2020).
	Estórias e mitos	- Acontecimentos históricos fundamentados - Fatos frágeis e incertos - Narrativas comuns	Silva e Woida (2019); Fleury (1987); Demarqui et al. (2020).
	Tabus	- Proibições consolidadas - Restrições de operações	Silva e Woida (2019); Freitas (1991);

		- Comportamentos negociacionistas	Kai, Lourenço, Fernandes (2020).
	Heróis	- Existência de personificação - Perfil de liderança	Zavareze (2008); Machado <i>et al.</i> (2013).
	Normas e regras	- Formas de organização - Normas e regras codificadas - Normas e regras não codificadas	Silva e Woida (2019); Dias (2008).
	Processo de comunicação	- Canais de comunicação verbal - Conexões de comunicação não verbal - Meios informais x formais de comunicação	Silva e Woida (2019); Freitas (1991); Kai, Lourenço e Fernandes (2020).
	Símbolos	- Protocolos de fardamento - Padrão nas características da organização - Modelo de apresentação	Silva e Woida (2019); Tressino, Candido e Galli (2020).
	Linguagem	-Termos próprios e exclusivos - Padrão de linguagem - Dialeto organizacional	Freitas (1991); Silva e Woida (2019); Tressino, Candido e Galli (2020).

Quadro 01- Variáveis estruturais do instrumento de coleta de dados

Fonte: Elaboração própria (2022).

A coleta de dados foi realizada por meio de um *survey*. O instrumento de pesquisa foi um questionário padronizado e estruturado. Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007), é um dos instrumentos de coleta de dados mais utilizados pelos pesquisadores por permitir uma maior exatidão nas respostas, garantindo a imparcialidade e a uniformidade das avaliações.

O questionário foi composto por 51 questões, separadas em duas seções, que representavam os grupos de variáveis. Na primeira seção, apresentam-se afirmativas que levantassem os aspectos relacionados ao processo de custeio alvo na fase de remodelagem e na segunda seção, afirmativas que mostrassem o perfil das empresas em relação aos aspectos relacionados aos elementos da cultura organizacional. Houve a validação prévia por dois especialistas detentores do título de Doutor e por um pré-teste com um respondente da categoria das indústrias de confecções da Paraíba. O questionário foi enviado aos respondentes por *e-mail*, que foi confirmado, no primeiro momento, por telefone com o convite para participar da pesquisa a cada indústria mencionada no estudo. Desse modo, buscou-se a validação do *e-mail* e o direcionamento adequado, minimizando os ruídos e a falha de comunicação.

A técnica para a abordagem do problema, foi tratada pelo método quantitativo para a análise dos dados coletados, a condução da resposta dos objetivos definidos. Objetivando conhecer os coeficientes de correlação e quantificar a intensidade das relações entre as variáveis, foi realizado o teste não-paramétrico, do coeficiente de correlação de *Spearman*. Foi considerada a relação estatisticamente de significância do coeficiente de correlação de *Spearman* para este estudo que obteve níveis de

95% ($p=0,05$), bem como a interpretação sobre as forças das relações para os coeficientes de correlação de *Spearman* proposta por Mukaka (2012).

4 RESULTADOS

Houve a obtenção de 33 questionários totalmente respondidos, revertendo assim uma taxa de respostas de 28,20% em relação ao universo considerado. Resultando em dez tabelas de análise da significância entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e os elementos da cultura organizacional das empresas respondentes.

Tabela 01

Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e os valores das empresas respondentes

Aspectos	Valores pressupostos	Valores explícitos	Autonomia x conservadorismo (i)	Autonomia x conservadorismo (ii)	Harmonia x domínio	Harmonia x igualitarismo
Decomposição do custo alvo	0,32252	0,06164	0,44974	0,00807	-0,04506	0,15406
Envolvimento dos fornecedores	0,55081	0,10691	0,51323	-0,09887	0,19915	-0,02041
Envolvimento das equipes multifuncionais	0,39516	0,26086	0,18889	-0,06491	0,35971	0,33682
Modificação no projeto	0,22890	-0,17910	0,21994	-0,13291	-0,16366	-0,17913
Reavaliação do custo alvo	0,34967	-0,06308	0,24013	0,16294	-0,05720	-0,09818

Fonte: Pesquisa de campo.

A partir da tabela 01, nota-se que existem três relações estatisticamente significativas entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e os valores das empresas respondentes. Todas relações estatisticamente significativas de forma direta. Uma se realizou entre o aspecto da cultura organizacional dentro dos valores - autonomia *versus* conservadorismo (i) - com o aspecto da fase de remodelagem do custeio alvo - decomposição do custo alvo de forma direta e de intensidade fraca. Ou seja, na medida que aumenta ou diminui a autonomia *versus* conservadorismo (i) aumenta ou diminui o detalhamento do custo, dividido entre as partes que compõem o produto, buscando identificar qual parte agregou mais ao projeto do produto.

A outras relações foram a do aspecto valores pressupostos com o aspecto envolvimento dos fornecedores relação está com uma intensidade forte e direta; e a terceira relação foi apresentada no aspecto autonomia *versus* conservadorismo (i); e à fase de remodelagem do processo de custeio alvo no aspecto de envolvimento dos fornecedores que também possuem uma relação com intensidade forte, com coeficiente de correlação significativa direta.

Tabela 02

Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e as crenças das empresas respondentes

Aspectos	Princípios internos	Construção da cultura
Decomposição do custo alvo	0,406808	-0,149815

Envolvimento dos fornecedores	0,277350	-0,287905
Envolvimento das equipes multifuncionais	0,302210	0,082278
Modificação no projeto	0,104464	-0,285646
Reavaliação do custo alvo	0,164296	-0,278107

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao observar os dados da tabela 02, verifica-se que não foram encontradas correlações de *Spearman* estatisticamente significativas entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e as crenças das indústrias de confecções respondentes. Dessa forma, é apropriado afirmar que não há quaisquer relações estatisticamente significativas direta ou inversamente proporcionais entre as variáveis testadas, realidade essa que limita a análise a esse grupo de amostras.

Tabela 03

Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e ritos, rituais e cerimônias das empresas respondentes

Aspectos	Atividades realizadas	Programas de incorporação	Padrões de interação
Decomposição do custo alvo	0,064440	0,712730	0,395575
Envolvimento dos fornecedores	0,075688	0,431505	0,418142
Envolvimento das equipes multifuncionais	0,242072	0,386024	0,163203
Modificação no projeto	0,000000	0,179140	0,090887
Reavaliação do custo alvo	0,069463	0,130917	0,098699

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao observar a tabela 03, nota-se que há apenas uma única correlação de *Spearman* estatisticamente significativa entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e ritos, rituais e cerimônias das empresas respondentes. Esta relação de acordo com a tabela 03, se refere a relação entre programas de incorporação (o grupo de variáveis ritos, rituais e cerimônias da cultura organizacional das empresas respondentes) e a decomposição do custo alvo (da fase de de remodelagem do processo de custeio alvo). A relação entre essas variáveis mencionadas encontra-se de forma direta com intensidade forte.

Portanto, o coeficiente de correlação apresentado sugere que, quanto maior for o nível de detalhamento do custo alvo dividindo em partes que foram agregadas durante o projeto do produto, maior será também a incorporação de programas com atividades de boas vindas, treinamentos, apresentação de departamentos e suas funcionalidades. De modo, que o contrário é igualmente válido, havendo a diminuição de uma variável, haverá também a diminuição da outra.

Tabela 04

Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e estórias e mitos das empresas respondentes

Aspectos	Acontecimentos históricos fundamentados	Fatos frágeis e incertos	Narrativas comuns
Decomposição do custo alvo	-0,082686	0,004109	0,137042
Envolvimento dos fornecedores	0,138614	-0,208013	0,225772
Envolvimento das equipes multifuncionais	-0,288003	-0,003925	0,062095

Modificação no projeto	-0,072393	-0,104464	0,169031
Reavaliação do custo alvo	-0,089960	-0,148649	0,220130

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao considerar a Tabela 04 observa-se que não foram encontradas correlações de *Spearman* estatisticamente significativas entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e estórias e mitos das empresas respondentes. Desse modo, entre as variáveis acontecimentos históricos fundamentados, fatos frágeis e incertos, narrativas comuns do aspecto relacionados aos elementos estória e mitos da cultura das indústrias de confecção estudadas e as variáveis decomposição do custo alvo, envolvimento dos fornecedores, envolvimento das equipes multifuncionais, modificação no projeto e reavaliação do custo alvo da fase de remodelagem do processo de custeio alvo não há quaisquer relações estatisticamente significativas direta ou inversamente proporcionais.

Tabela 05

Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e tabus das empresas respondentes

Aspectos	Proibições consolidadas	Restrições de operações	Comportamentos negacionistas
Decomposição do custo alvo	0,529808	0,472518	0,034091
Envolvimento dos fornecedores	0,632114	0,549485	-0,071856
Envolvimento das equipes multifuncionais	0,331095	0,267183	-0,042977
Modificação no projeto	0,281679	0,052194	0,185715
Reavaliação do custo alvo	0,295772	0,101438	0,206414

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao observar a Tabela 05, entende-se que não houve coeficiente de correlação de *Spearman* estatisticamente significativa no que tange ao elemento tabus da cultura organizacional no aspecto comportamentos negacionismo com nenhuma das cinco características estudadas referente à fase de remodelagem do processo de custeio alvo das indústrias de confecções estudadas.

Já considerando o elemento tabus da cultura organizacional no aspecto restrições de operações, houve duas relações estatisticamente significativas, uma com o aspecto decomposição do custo alvo e outra com o envolvimento dos fornecedores (características da fase de remodelagem do processo de custeio alvo). Sendo possível identificar que para a primeira relação a intensidade dessa ligação é fraca, enquanto a intensidade da segunda é uma relação de intensidade moderada.

Ainda na tabela 05, observa-se mais duas relações estatisticamente significativas direta e ambas com intensidade moderada na relação. A primeira é realizada entre proibições consolidadas e o aspecto decomposição do custo alvo, e a segunda envolve a variável proibições consolidadas e o aspecto envolvimento dos fornecedores. Todas as relações apresentadas na tabela 05 são relações no qual havendo um crescimento em uma das variáveis a outra variável também cresce de maneira direta, da mesma forma o contrário é verdadeiro.

Tabela 06

Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e heróis das empresas respondentes.

Aspectos	Existência de personificação	Perfil de liderança
----------	------------------------------	---------------------

Decomposição do custo alvo	-0,041199	0,003882
Envolvimento dos fornecedores	-0,105331	0,327535
Envolvimento das equipes multifuncionais	-0,021464	-0,044496
Modificação no projeto	-0,095215	-0,098693
Reavaliação do custo alvo	-0,106964	-0,073914

Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme a tabela 06, não foram encontrados coeficientes de correlação de *Spearman* estatisticamente significativos, ou seja, nota-se que não há quaisquer relações estatisticamente significativas direta ou inversa relativas às variáveis decomposição do custo alvo, envolvimento dos fornecedores, envolvimento das equipes multifuncionais, modificação no projeto e reavaliação do custo alvo da fase de remodelagem do processo de custeio alvo com as variáveis existência de personificação e perfil de liderança.

Tabela 07

Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e normas e regras das empresas respondentes

Aspectos	Formas de organização	Normas e regras codificadas	Normas e regras não codificadas
Decomposição do custo alvo	0,230694	0,308639	0,236164
Envolvimento dos fornecedores	0,329541	0,594699	0,225102
Envolvimento das equipes multifuncionais	0,069950	0,215043	0,012193
Modificação no projeto	0,093091	0,085345	0,293755
Reavaliação do custo alvo	0,076691	0,049691	0,197583

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao considerar a tabela 07, nota-se que os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo - decomposição do custo alvo, envolvimento dos fornecedores, envolvimento das equipes multifuncionais, modificação no projeto e reavaliação do custo alvo não tem coeficiente de correlação de *Spearman* estatisticamente significativo com os aspectos dos elementos normas e regras da cultura organizacional das empresas respondentes no que se refere à forma de organização e normas e regras não codificadas.

Portando, de acordo com a tabela 07, foi possível identificar uma única relação estatisticamente significativa sendo essa relação direta de intensidade moderada, entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo - a variável envolvimento das equipes multifuncionais, com o aspecto normas e regras codificadas que representa o elemento normas e regras da cultura das indústrias de confecções respondentes.

Tabela 08

Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e processo de comunicação das empresas respondentes

Aspectos	Canais de comunicação verbal	Conexões de comunicação não verbal	Meios informais x formais de comunicação
Decomposição do custo alvo	0,106759	0,438611	0,410004
Envolvimento dos fornecedores	-0,008006	-0,040260	0,120316

Envolvimento das equipes multifuncionais	0,106048	0,261162	-0,035772
Modificação no projeto	0,000000	0,173569	0,534522
Reavaliação do custo alvo	0,056914	0,119299	0,430761

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a tabela 08, entende-se que as relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e processo de comunicação das empresas respondentes no que tange os aspectos canais de comunicação verbal e conexão de comunicação não verbal com os aspectos decomposição do custo alvo, envolvimento dos fornecedores, envolvimento das equipes multifuncionais, modificação no projeto e reavaliação do custo alvo não apresentou coeficiente de correlação de Spearman estatisticamente significativo diretamente e inversamente proporcional.

A única relação estatisticamente significativa observada se refere ao aspecto meios informais *versus* formais de comunicação do elemento processo de comunicação levantado da cultura organizacional e o aspecto modificação no projeto da fase de remodelagem do processo de custeio alvo das indústrias de confecções pesquisas. De acordo com a tabela 08, é uma relação estatisticamente significativa direta de intensidade na relação moderada.

Tabela 09

Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e símbolos das empresas respondentes

Aspectos	Protocolos de fardamento	Padrão nas características da organização	Modelo de apresentação
Decomposição do custo alvo	0,549610	0,294928	0,428933
Envolvimento dos fornecedores	0,413280	0,186021	0,446531
Envolvimento das equipes multifuncionais	0,285714	0,380861	0,162963
Modificação no projeto	0,280552	0,342286	0,145195
Reavaliação do custo alvo	0,575970	0,458482	0,651125

Fonte: Pesquisa de campo.

A tabela 09 apresenta cinco coeficientes de correlação de *Spearman* estatisticamente significativo de ordem direta para as relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e símbolos das indústrias de confecção respondentes. Ao analisar o aspecto protocolos de fardamento, a tabela 09 expõe duas relações estatisticamente significativa com a fase de remodelagem do processo de custeio alvo, uma com o aspecto decomposição do custo alvo e outra relação com o aspecto reavaliação do custo alvo, ambas apresentam uma relação de intensidade moderada.

Já para o aspecto padrão nas características da organização, conforme a tabela 09, apenas uma relação estatisticamente significativa com o aspecto reavaliação do custo alvo da fase de remodelagem do processo de custeio alvo foi apresentada, relação de intensidade fraca. Considerando o aspecto modelo de apresentação, houveram duas relações estatisticamente significativas com os aspectos da fase de remodelagem do processo de custeio alvo. A primeira com o aspecto envolvimento dos fornecedores que, de acordo com a tabela 09, apresenta uma intensidade na relação fraca. E a segunda, com o aspecto de reavaliação do custo alvo com uma intensidade de relação moderada.

Tabela 10

Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e linguagem das empresas respondentes

Aspectos	Termos próprios e exclusivos	Padrão de linguagem	Dialeto organizacional
Decomposição do custo alvo	0,328327	0,520548	0,241735
Envolvimento dos fornecedores	0,360092	0,619149	0,067144
Envolvimento das equipes multifuncionais	0,406420	0,552198	0,111169
Modificação no projeto	0,000000	0,000000	0,000000
Reavaliação do custo alvo	0,004390	-0,008566	-0,051139

Fonte: Pesquisa de campo.

A tabela 10 apresenta relação estatisticamente significativa entre os aspectos decomposição do custo alvo, envolvimento dos fornecedores e envolvimento das equipes multifuncionais relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo com o aspecto padrão de linguagem do elemento linguagem da cultura organizacional das empresas respondentes. As três relações apresentadas são estatisticamente significativas de forma direta e de intensidade moderada.

Considerando os outros dois aspectos relativos ao elemento linguagem da cultura organizacional das empresas respondentes - Termos próprios e exclusivos e Dialeto organizacional, a tabela 10 não apresentou nenhum coeficiente de correlação de Spearman estatisticamente significativa de forma direta ou inversa com os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como a adoção da fase remodelagem das práticas gerenciais de custeio alvo estão relacionadas com os aspectos da cultura organizacional nas indústrias de confecções no Estado da Paraíba. Com o intuito de desenvolver a pesquisa, foi realizado um *survey* com uma amostra de 33 indústrias de confecções no Estado da Paraíba.

Os resultados alcançados permitiram identificar que ao considerar a fase de remodelagem referente às práticas gerenciais de custeio alvo em relação aos aspectos de elementos da cultura organizacional das empresas de confecção no Estado da Paraíba, o posicionamento apresentado foi de ocasionalidade entre as variáveis estudadas. A relação encontrada possui significância no que tange a modificar, reavaliar o custo das empresas, com visibilidade no envolvimento dos fornecedores e das equipes de multitarefas nas indústrias de confecção no Estado da Paraíba.

Porém, também apresentaram que na fase de remodelagem das práticas gerenciais do processo do custeio alvo estudada, não houve nenhum coeficiente de correlação de *Spearman* estatisticamente significativa com os elementos crenças, heróis e histórias e mitos do aspecto da cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisadas.

Apresentando assim relação estatisticamente significativa com os aspectos dos elementos da cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisadas: valores, ritos e rituais, tabus, processos de comunicação, símbolos e linguagem, todos com relação diretamente proporcional com intensidade na relação que variam de fraca, moderada e forte com a variável decomposição do custo alvo referente a

fase remodelagem das práticas gerenciais de custeio alvo. Além, foi possível identificar uma única relação estatisticamente significativa sendo essa relação direta de intensidade moderada, entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo - a variável envolvimento das equipes multifuncionais, com o aspecto normas e regras codificadas que representa o elemento normas e regras da cultura das indústrias de confecções respondentes.

A presente pesquisa propôs aproximar a academia da abordagem das práticas gerenciais de custeio alvo e a relação dos aspectos da cultura organizacional, perspectiva ainda não explorada na literatura com esse formato, a fim de fornecer índices para futuros estudos. Reforçando a relevância que a cultura organizacional representa para as empresas e a influência da globalização mercadológica, como para o aumento de estudos científicos na área de custeio alvo na literatura brasileira.

Como sugestão para futuras pesquisas é possível a realização de estudos que apresentem outros tipos de organização, aprofundando o conhecimento em uma ou mais fase das práticas gerenciais de custeio alvo, além de considerando outros aspectos que venham a caracterizar a cultura organizacional das empresas, assim correlacionando diversas variáveis dentro da mesma temática.

REFERÊNCIAS

Ansari, S., Bell, J., & Okano, H. (2007). Target costing: Uncharted research territory. *Handbooks of management accounting research*, 2, 507-530.

Ax, C., Greve, J., & Nilsson, U. (2008). The impact of competition and uncertainty on the adoption of target costing. *International Journal of Production Economics*, 115(1), 92-103.

Besteiro, E. N. C., Russo, C. P., Borinelli, M. L., Calado, R. D., & Vieira, V. A. (2017, November). Gestão do Custo Alvo aplicada a instituições de ensino: como a Contabilidade de Custos pode contribuir para a gestão de entidades de pequeno e médio porte?. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Binte, M., Ahmed, T., Khan, Z. I., Haque, M., & Mahboob, S. (2020). Adoption of Target Costing in Diverse Industries: A Qualitative Study. *International Journal of Business*, 3(1), 30-38.

Biazebete, C. M., Borinelli, M. L., & Camacho, R. R. (2009). Análise da aplicação do Custeio Alvo e do Custeio Pleno em indústria de confecções: um estudo de caso. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(5), 44-61.

Cervo, A. L. Amado Luiz; Bervian, Pedro Alcino; Silva, Roberto da. (2007) *Metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Colauto, R. D., Beuren, I. M., & Rocha, W. (2004). O custeio variável e o custeio-alvo como suportes às decisões de investimentos no desenvolvimento de novos produtos. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. SP, 1(2), 33-42.

Costa, Simone Alves da; S. A. Bortolotto Junior, Ademir Luiz A. B. (2021) *Gestão Estratégica de Custos e sua difusão nos principais centros de ensino, pesquisa e*

materiais didáticos. **ABCustos**, v. 16, n. 2, p. 82-103,.

Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, organizations and society*, 29(1), 1-26.

Cruz, C. V. O. A., & Rocha, W. (2008). Custeio-alvo: reflexões sobre definições, finalidades e procedimentos. *Revista Contemporânea de Contabilidade*.

Demarqui, B. V., Caligioni, R. R., Galli, L. C. D. L. A., Maemura, M. M. D., & Garcia, S. F. A. (2020). A Analise critica da cultura organizacional de uma STARTUP DO AGRONEGÓCIO: fatores facilitadores e restritivos. *SITEFA*, 3(1), 326-333.

DIAS, Reinaldo. (2003). **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea.

Ellram, Lisa M. (2007). Supply management's involvement in the target costing process. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 26, n. 3, p. 28-38.

Feil, P., Yook, K. H., & Kim, I. W. (2004). Japanese target costing: a historical perspective. *International Journal*, 11(1), 10-19.

Fernandes, Alberto *et al.* (2006). Target costing e kaizen costing. **Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas de Portugal. Edição de Agosto. CTOC**.

Ferreira, A., & Machado, M. J. C. V. (2015). Custeio-alvo (target costing): revisão de bibliografia. *Custeio-alvo (target costing): revisão de bibliografia*, (1), 101-126.

Fleury, M. T. L. (1987). Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de administração de empresas*, 27, 7-18.

Freitas, M. E. D. (1991). Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de empresas*, 31, 73-82.

Freitas, Tapa. (2004). Muito prazer! Target Costing. In: **Congresso USP De Controladoria e Contabilidade**, (4 ed.). São Paulo. Anais... FEA/USP, CD-ROM.

Fridh, Gustav; Borgernas, Henrik. (2003) The use of target costing in Swedish manufacturing firms. **rapport nr.: Ekonomistyrning**.

Gil, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa (Vol. 4, p. 175). SP: Atlas.

Gomes, Amanda de Matos Cerqueira; Colauto, Romualdo Douglas; Moreira, Rafael de Lacerda. (2009). Target Costing como instrumento estratégico para a formação do preço de venda na produção por encomenda: o caso de uma indústria de plásticos moldados. **Revista Digital del Instituto Internacional de Custos**, v. 3, n. 5, p. 213-233.

Inazawa, Fernandez Kenji. (2009). O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 3, p. 206-220.

Jaime Júnior, Pedro. (2002). Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 1-12.

Kai, F. O., Lourenço, M. L., & Fernandes, C. (2020). A cultura organizacional no processo de envelhecer do trabalho docente. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 21(3), 385-424.

Kato, Yutaka (1993). Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies. **Pesquisa em Contabilidade Gerencial**, v. 4, n. 1, p. 33-47.

King, William R. (2009). Knowledge management and organizational learning. In: **Knowledge management and organizational learning**. Springer, Boston, MA.

Kwah, Driscoll Ganye. (2004) **Target Costing in Swedish Firms—Fiction, Fad or Fact? An Empirical Study of Some Swedish Firms**. Tese (Gestão Internacional) – School of Economics and Commercial law, Goteborg University, Goteborg.

Macêdo, L. C. B., do Monte, P. A., & Callado, A. L. C. (2020). Custeio Alvo: Análise da adoção e desempenho em indústrias de transformação na cidade de Campina Grande-PB. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Machado, D. D. P. N., Gomes, G., Trentin, G. N. S., & Silva, A. (2013). Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(4), 164-182.

Martelli, A., de Oliveira Filho, A. J., Guilherme, C. D., Dourado, F. F. M., & Samudio, E. M. (2020). Análise de metodologias para execução de pesquisas tecnológicas/analysis of methodologies for carrying out technological research. *Brazilian Applied Science Review*, 4(2), 468-477.

Matias-Pereira, J. (2019). Manual de metodologia da pesquisa científica. Grupo Gen-Atlas.

Mendes, A. M., & Tamayo, Á. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, 6, 39-46.

Nicolini, D., Tomkins, C., Holti, R., Oldman, A., & Smalley, M. (2000). Can target costing and whole life costing be applied in the construction industry?: evidence from two case studies. *British journal of management*, 11(4), 303-324.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de administração pública**, v. 40, n. 1, p. 81-104.

Rocha, W., & Martins, E. A. (1999). Custeio alvo (target costing). In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Rocha, I.; Wienhage, P.; Scarpin, J. E. (2010). Investigação da produção científica relacionada ao custeio-meta e custeio kaizen no período de 2002 a 2009. **Contexto**, v. 10, n. 18, p. 75-86.

Schein, Edgar H. (1992). **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Sedighi, Mohammadbashir; Zand, Fardad. (2012). Knowledge management: Review of the Critical Success Factors and development of a conceptual classification model. In: **Tenth International Conference on ICT and Knowledge Engineering**. IEEE.

Silva, T. A., & Woida, L. M. (2019). A influência dos elementos da cultura organizacional no ambiente profissional. REGRAD-Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM-ISSN 1984-7866, 12(01), 63-78.

Silva Barreto, Leilianne Michelle Trindade et al. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52.

Silva, Gilmar Pego da et al. (2014). O uso do Target Costing por montadoras de veículos automotores com fábricas no Brasil. **Dissertação (Mestrado)**- PUC- SP.

Tarifa, Marcelo Resquetti et al. (2012). Infometria da Cultura Organizacional: Pesquisas Realizadas no Brasil Entre os Anos de 1996 e 2006. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 1, p. 15-45.

Tarifa, Marcelo Resquetti; De Almeida, Lauro Brito. (2018). Cultura organizacional e práticas de contabilidade gerencial no agronegócio cooperativo. **Revista Universo Contábil**, b. 1, n. 2, p. 93-114.

Tamayo, Álvaro;Mendes, Ana Magnólia; Paz, Maria das Graças Torres da. (2000). Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5 p. 289-315.

Toosi, H., & Chamikarpour, A. (2021). A New Cost Management System for Construction Projects to increase Competitiveness and Traceability in a Project Environment: Un nuevo sistema de gestión de costes de proyectos de construcción para aumentar la competitividad y la trazabilidad para entornos de proyectos. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 24(1), 31-47.

Tomedi, A. C., Roehrs, M. A., De Souza, M. A. (2014). Custo-alvo como instrumento de gestão de custo: Estudo multicaso em empresas gaúchas. **Revista de contabilidade Dom Alberto**, v. 3, n. 6, p. 1-25.

Tréssino, T. C., de Lima Candido, B. C., & Galli, L. C. D. L. A. (2020). Análise crítica da Cultura organizacional: o caso de uma empresa familiar. *SITEFA*, 3(1), 293-301.

Vesga Rodriguez, Juan Javier et al. (2020). Aspectos da cultura organizacional e sua relação com a vontade de mudança organizacional. *Soma Psicológica*, v. 27, não. 1 p. 52-61.

Zavareze, T. E. (2008). Cultura Organizacional: uma revisão de literatura. *O portal dos psicólogos*, 1-7.