

ISOMORFISMO ORGANIZACIONAL OU DECOUPLING: Análise das melhores práticas de custos do sistema de gestão da Sankhya

LORENA SALES SILVEIRA

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

ANNA BEATRIZ GRANGEIRO RIBEIRO MAIA

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

ALEXANDRA ALENCAR SIEBRA

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

ANA PAULA OLIVEIRA DE MELO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO VALE DO ACARAÚ (UVA)

ISOMORFISMO ORGANIZACIONAL OU DECOUPLING: Análise das melhores práticas de custos do sistema de gestão da Sankhya

1 INTRODUÇÃO

As empresas, diante da necessidade de melhoria de processos, vêm aumentando a utilização de diferentes sistemas de *softwares* para seu Planejamento de Recursos Empresariais (ERP – *Enterprise Resource Planning*). Diante disso, adotam sistemas especializados em sua área de negócio, buscando uma maior adequabilidade do que está desenhado no *software* com seus processos internos. Neste sentido, a expectativa é a possibilidade de incluir todos os fluxos operacionais em somente um *software*, com a integração de processos e atividades, unificando, assim, a gestão da empresa (Saldanha *et al.*, 2018).

Com um efetivo mapeamento dos processos, tanto em relação às atividades dos colaboradores como em sua operacionalização no *software*, informações podem ser extraídas deste para análise gerencial de resultados com uma maior eficiência. Além disso, com a possibilidade de geração de obrigações contábeis diretamente no ERP utilizado, não há a necessidade de transpor as informações para um *software* exclusivamente utilizado pelos contadores, o que minimiza o risco de ocorrência de erros e viabiliza uma maior satisfação dos usuários finais (Nguyen; Do; Trong Vu, 2020).

Sob uma perspectiva complementar, pode ser constatado que a automação de fluxos permite a contabilização dos custos, independentemente do método de custeio utilizado. No entanto, dependendo do sistema adotado, há uma padronização de processos para convergir à utilização do método de custeio por absorção, visto que é o permitido pela legislação brasileira. Isso acaba prejudicando diferentes tipos de análise gerencial para composição de custo e formação de preço, gerando, assim, a necessidade latente de utilização de outros *softwares* (Souza; Nodari; Salvagni, 2019).

Essa padronização utilizada pelas empresas visa legitimar sua atividade econômica perante a sociedade. Como consequência, obtém-se um isomorfismo organizacional advindo da Teoria Institucional, influenciando o formato das organizações, através da utilização de normas e valores semelhantes (Franco; Franco, 2021). Ressalta-se que esta teoria foi preconizada por Meyer e Rowan (1977), os quais defenderam que a institucionalização presente nas empresas sofre influência e pressão normativa advindas tanto do Estado como da sociedade. No entanto, não necessariamente essa padronização impacta positivamente os resultados, visto que o desempenho operacional das empresas pode ficar comprometido, ao não respeitar as individualidades da sua operação (Saldanha *et al.*, 2018).

Como solução aplicada, os sistemas de ERP buscam segmentar um padrão de aplicabilidade de acordo com os setores empresariais. Ou seja, para aquelas empresas que estão em um mesmo ramo de atividade econômica, são aplicadas regras padronizadas de fluxos operacionais, buscando potencializar os resultados e melhorar a eficiência operacional. Listada na B3, com *market share* de 55% no Brasil e entre os 3 principais *players* na América Latina, a Totvs (2022) utiliza conceitos de “Boas Práticas” para justificar e legitimar a adoção de condutas aderentes à Teoria Institucional (Saldanha *et al.*, 2018). Por sua vez, a Sankhya, que compete no mercado de companhias como Totvs e SAP, com pretensões de abrir capital até 2025 (Bonfim, 2023), utiliza conceito similar denominado “Melhores Práticas”.

Do exposto, esta pesquisa busca responder a seguinte questão: Quais as melhores práticas de custos em sistemas de gestão empresarial de clientes Sankhya? Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar as melhores práticas de custos em sistemas de gestão empresarial de clientes Sankhya. Para tanto, foram delineados os seguintes objetivos

específicos: (1) Caracterizar as empresas da amostra; (2) Categorizar as melhores práticas de custos em sistemas de gestão empresarial adotadas pelas empresas (3) Classificar a aderência das empresas-clientes ao *software* Sankhya.

Este trabalho utiliza uma abordagem mista, com análise descritiva, através de pesquisa bibliográfica e documental. Além disso, a amostra intencional considera 30 (trinta) empresas que utilizam o ERP da Sankhya em 2024, distribuídas de forma homogênea nas três categorias econômicas: indústria, prestação de serviços e comércio.

Nesse ínterim, busca-se contribuir gerencialmente com o preenchimento de lacunas científicas relacionadas à análise da aplicabilidade de custos em sistemas de ERP, sob a perspectiva de diferentes setores organizacionais, destacando a experiência da Sankhya. Esta pesquisa identifica e categoriza as melhores práticas de custos adotadas pelas empresas clientes da Sankhya, abordando a padronização de fluxos operacionais como uma forma de legitimação e isomorfismo organizacional conforme a Teoria Institucional.

Suas implicações práticas são significativas, uma vez que a adoção dessas práticas pode melhorar a eficiência operacional e a integração dos processos empresariais, ao mesmo tempo em que minimiza os riscos de erros contábeis e aumenta a satisfação dos usuários finais. Ademais, elucida a customização dos processos no sistema ERP, crucial para a adequação às necessidades específicas das empresas, promovendo um melhor engajamento dos usuários e evitando o insucesso na implantação dos sistemas.

2 SUPORTE TEÓRICO

2.1 Teoria institucional e *decoupling*

Há uma diversidade de organizações, com fluxos e processos complexos, os quais são definidos de acordo com a individualidade de operações. Com isso, várias teorias foram desenvolvidas com o intuito de analisá-las. Porém, foi observado que, ainda com as variações mencionadas, há uma tendência de homogeneização. Em um ambiente amplamente competitivo, o mercado impõe a necessidade de acompanhamento de tendências e adequação entre pares, advinda da busca por legitimidade e poder político. Dessa forma, há tanto a influência institucional como de mercado na tomada de decisão dos atores sociais das organizações – objeto de estudo e análise da Teoria Institucional (Dimaggio; Powell, 2005).

Os preceitos referentes desta teoria estão norteados pela necessidade de legitimação das atividades empresariais desenvolvidas pelas organizações. Inicialmente, havia um direcionamento desta teoria tão somente para análise de sua estruturação e reflexos de poder internamente. No entanto, essa perspectiva vem sendo ampliada, diante da relevância econômica das organizações para o Estado. Ou seja, os atores externos tanto podem influenciar a tomada de decisão, como podem ser atingidos pelas consequências das atividades desempenhadas (Reis; Morais, 2021).

Dessa forma, os arranjos organizacionais são definidos, diante da pressão para adequação aos parâmetros estabelecidos tanto legalmente, como por meio da sociedade. Assim, ainda que as empresas possuam autonomia para definir seus fluxos e processos internos, esta é relativizada pela regulação do Estado e pela responsabilidade social a elas imposta (Zanoni; Oliveira, 2023). Consequentemente, sob a ótica sociológica, essa pressão acarreta uma homogeneidade no comportamento da gestão das empresas, ainda que sejam de segmentos econômicos diferentes. Essas ações padronizadas são tentativas de sobrevivência no mercado, como uma forma de legitimação das organizações (Brito; Santos; Andrade, 2022).

Diante da institucionalização das empresas, justifica-se a busca pela legitimação por meio do Isomorfismo Organizacional, o qual se divide em Normativo, Coercitivo e Mimético.

O primeiro trata especificamente sobre o acompanhamento de normas e procedimentos definidos pelos órgãos reguladores, por meio de Isomorfismo Organizacional Normativo. Neste caso, não há liberalidade na condução das atividades, tendo a administração da empresa a obrigatoriedade de adoção de fluxos e controles internos para que haja uma condução em conformidade com a legalidade (Reis; Morais, 2021).

Já o Isomorfismo Organizacional Coercitivo traduz de forma mais generalista os conceitos referentes à similaridade presente nas empresas. Estas são impactadas pelas pressões formais e informais sobre as organizações, sejam elas advindas da sociedade como um todo ou da economia de mercado, a qual dispõe de recursos escassos (Saldanha *et al.*, 2018).

Por último, o Isomorfismo Organizacional Mimético dispõe de uma idealização de modelo de gestão, o qual busca referências de sucesso empresarial a serem seguidas. Como as empresas atuam em ambiente econômico incerto, elas passam a utilizar estratégias de melhor alocação de procedimentos, buscando ser bem-sucedidas como as outras organizações (Brito; Santos; Andradre, 2022). Isso pode ocorrer de diversas formas, seja de forma indireta, em que, a partir da rotatividade de colaboradores, há um espelhamento de condutas e adoção de práticas direcionadas; ou, por outro lado, de forma direta, com a aplicação direcionada de métodos já utilizados e previamente definidos por consultorias especializadas (Reis; Morais, 2021).

Do exposto, vale ressaltar que a utilização de uma padronização de processos, muitas vezes excessiva, é atribuída à necessidade de sobrevivência frente às corporações, ainda que isso não signifique uma maior eficiência operacional. Em contrapartida, há uma legitimidade da gestão adotada, com a consequente validação da sociedade como uma organização bem-sucedida (Meyer; Rowan, 1977).

Sob outra perspectiva, há o *decoupling*, o qual traduz a necessidade de individualização de práticas internas à organização, identificando o que a sociedade exige desta e o que de fato é por ela executado. Ainda que exista a necessidade de burocratização de diversos processos, através do engessamento exigido pelas normas, também há a volatilidade do mercado, o que acaba exigindo também mudanças nas ações executadas pela administração, com o interesse de melhores resultados (Lopes; Valadares; Azevedo, 2020).

Por conseguinte, os sistemas internos podem ser executados de forma dissociada ao que é apresentado aos usuários externos. Além das pressões por legitimidade, há também uma latente necessidade de implementação de práticas mais adequadas ao momento social – econômico. Assim, ainda que haja a respectiva divulgação de práticas operacionais, que refletem a imagem desenhada da empresa, e dos demonstrativos contábeis, estes podem não estar retratando o que de fato está acontecendo internamente. Ou seja, o isomorfismo organizacional anteriormente referenciado muitas vezes é aplicado de forma cerimonial, cabendo às empresas a instrumentalização de práticas que possuem uma maior aderência ao seu contexto econômico (Souza; Ramalho; Guerreiro, 2019).

Nesse ínterim, embora haja uma tendência crescente de padronização internacional na contabilidade, permanece a dissociação entre as regras e normas (técnicas) legalmente definidas e os procedimentos utilizados no meio ambiente cultural da organização. Dessa forma, essas práticas passam a gerar uma perda na eficiência operacional, visto que são utilizados processos em paralelo para atender às análises gerenciais do setor estratégico das organizações. Com isso, podem ser gerados gargalos entre o que é apresentado para os usuários externos ou para os *stakeholders* e o que efetivamente está sendo considerado na tomada de decisão interna na empresa (Rezende; Guerreiro; Dalmácio, 2012).

2.2 Sistemas de gestão empresarial e eficiência operacional

Conforme mencionado na Introdução, os sistemas de gestão empresarial são utilizados como instrumento de melhoria processual, buscando garantir uma padronização e automação das operações, bem como promover uma sinergia entre as áreas operacionais. Através de recursos de tecnologia da informação e estratégias de gestão, os sistemas de ERP estão sendo utilizados nas organizações há décadas, promovendo a integração entre os processos e adaptação às novas demandas de gestão e mercado (Rezende; Guerreiro; Dalmácio, 2024).

No entanto, nem sempre as estratégias definidas durante as implantações são bem-sucedidas. Os módulos operacionais, tais como compras, vendas, fiscal, financeiro, contábil, patrimonial, seguem um padrão, mas nem sempre este possui aderência à individualidade do fluxo interno da organização, o que acaba resultando no insucesso da implantação. Por outro lado, há a possibilidade de desenvolvimento de customização dos processos no sistema, minimizando os riscos de não adequabilidade de fluxos, e pode gerar um maior engajamento dos usuários durante a implantação. Entre esses dois paralelos, utilizar o padrão do sistema e elaborar customizações, deve existir uma análise minuciosa da administração sobre os impactos nos resultados e na eficiência operacional, para que também não sejam gerados novos gargalos na geração de informações e tomada de decisão (Malanovicz, 2021).

No Brasil, há a difusão de alguns ERPs, os quais são norteados pelos padrões legais e normativos institucionalizados, quais sejam SAP, TOTVS, Sankhya, sendo a primeira alemã e as demais brasileiras. Ressalta-se que, de acordo com um estudo apresentado pela Associação Brasileira das Empresas (ABES), em 2023, o Brasil manteve 1,65% dos investimentos em tecnologia ao nível global, o que o posiciona em décimo segundo lugar, e 36% dos investimentos em toda a América Latina, região na qual obtém a liderança. Isso indica o investimento alto em softwares utilizados na melhoria contínua da eficiência operacional das organizações, sejam elas de setor público ou privado.

Buscando uma maior agilidade nas entregas da implantação, cada ERP trouxe a definição de uma padronização de fluxos, contemplando uma adequação à realidade da empresa. Assim, no processo de escolha por qual *software* utilizar, as organizações devem analisar qual tem a maior proximidade com os processos já estabelecidos internamente (Lindemayer; Soares; Mazon, 2017).

De acordo com o *e-book* de proposta comercial referente às melhores práticas Sankhya (2022), estas são distribuídas em 27 (vinte e sete) módulos: compras, produção, precificação, estocagem, patrimonial, WMS (sistema de gerenciamento de armazém), armazéns gerais, vendas, varejo PDV WEB, varejo FAST (CFe / SAT), varejo Checkout, serviços controle de contratos, serviços controle de projetos, distribuição, *Customer Relationship Management* (CRM), orçamentário e metas, pagamentos, recebimentos, caixas e bancos, fiscal, contabilização, contabilidade, pessoal+, e-Social, gerenciais, GPD (gestão estratégica), *Sankhyaflow*. Porém, somente os módulos que impactam a composição do custo são objeto do presente estudo.

Diante disso, embora todos os módulos estejam interligados, dependendo da atividade da organização e do escopo por ela contratado, somente alguns podem impactar a composição do custo do produto, mercadoria ou do serviço. O módulo principal de formação de custo e preço é o de precificação, mas os módulos referentes a compras, produção, pagamentos e contabilização podem também impactar, sendo, assim, considerados neste estudo.

2.3 Estudos empíricos anteriores

A fim de analisar o estágio de desenvolvimento de pesquisas científicas, acerca do tema abordado no presente trabalho, utilizou-se a pesquisa bibliográfica com foco em trabalhos

publicados em revistas com relevância tanto nacional como internacional. Diante disso, foi possível identificar cinco estudos que guardam harmonia com a temática, os quais tratam tanto das teorias já anteriormente apresentadas, como dos sistemas de gestão empresarial.

Um dos trabalhos com aderência ao estudo em questão é o que trata sobre as características dos sistemas de custos gerenciais de subsidiárias alemãs operando no Brasil. Neste caso, Souza, Ramalho e Guerreiro (2019) tratam sobre a teoria do isomorfismo e sobre o *decoupling* e demonstram que, diante da pressão isomórfica, há uma uniformização nas práticas adotadas entre as empresas do grupo, com a utilização do sistema SAP. No entanto, muitas vezes, há uma dissociação, entre o que é definido pela matriz e o que de fato é praticado pelas filiais. A partir da coleta de 27 respostas de gestores de subsidiárias alemãs de grande e médio porte que atuam no Brasil, com a aplicação de método *survey*, foi constatado que o nível de *decoupling* entre matriz e subsidiárias foi baixo.

Outro trabalho que tratou sobre os de sistemas de gestão foi o do Saldanha *et al.* (2018), sendo o sistema de gestão TOTVS instrumento de análise do estudo. Neste caso, não há a análise de *decoupling*, sendo constatado que, mediante estudo de caso, os próprios sistemas de gestão empresarial são propagadores do isomorfismo organizacional, com a aplicação de “Boas Práticas”, nomenclatura adotada.

Para Nguyen, Do e Trong Vu (2020), o resultado apresentado na pesquisa foi que a utilização de ERP possibilita a extração de uma série de benefícios para a análise de informações apresentadas pela contabilidade, otimizando, assim, os processos empresariais, sejam eles operacionais, tecnologias da informação, organizacionais e gestão. Através da utilização de técnicas empíricas, ficou constatado haver um processo de melhoria no fornecimento de informações em formato flexível para análise da gestão, e de forma tempestiva, com um grau de padronização esperado. Embora nesta pesquisa, especificamente, não tenha havido a menção à teoria institucional, observou-se a utilização de pressões isomórficas para a geração de informações pelo sistema (ERP).

Sob uma perspectiva de método de estudo mais voltada à revisão sistemática de literatura, Franco e Franco (2020) analisaram a correlação entre a teoria institucional e a inovação. Com isso, constatou-se que a inovação é um norteador no desenvolvimento de novos serviços, processos e produtos, com o objetivo de atender às novas demandas de mercado, tanto para indústrias, organizações como para indivíduos. Nesse sentido, os sistemas de ERP surgem para impulsionar esse processo de otimização de fluxos operacionais, seguindo um padrão de utilização para as organizações.

Ainda foi percebido, através da pesquisa desenvolvida por Reis e Morais (2021), que o isomorfismo institucional, em todas as suas dimensões, é aplicado como forma de legitimação social, cabendo a demonstração de informações como busca de manutenção de imagem perante a sociedade e posicionamento quando aos investidores. O método utilizado foi o de coleta de dados documentais, por meio de dados impressos referentes aos Relatos Integrados divulgados por empresas brasileiras e europeias.

Nesse ínterim, o estudo em referência aborda reflexos dos trabalhos mencionados, com o direcionamento ao isomorfismo organizacional no contexto de custos utilizados, no padrão do sistema de gestão Sankhya.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho utiliza uma abordagem mista, com análise descritiva, através de pesquisa bibliográfica e documental. Além disso, a amostra apresentada é referente a 30 (trinta) empresas que utilizam o ERP da Sankhya no período de 2024, sendo 10 (dez) de cada atividade econômica, seja indústria, prestação de serviços e comércio.

As empresas da amostra pertencem à carteira de clientes da unidade de negócios Sankhya Hub Rio de Janeiro e Ceará, a qual permitiu a utilização dos dados, por meio da assinatura de Carta de Anuência, sendo assegurado o sigilo das empresas, atendendo aos aspectos éticos da pesquisa. Assim, foi utilizada a plataforma Sankhya-Om, que possui o escopo contratado e as informações referentes aos parceiros comerciais. Além disso, foi utilizada a plataforma Sankhya Experience, ferramenta interna de gestão de projetos, que disponibiliza o detalhamento dos módulos utilizados durante a implantação.

Para caracterizar as empresas — cliente da amostra, atendendo ao primeiro objetivo específico, foi utilizada estatística descritiva, diferenciando por atividade econômica, porte da empresa (faturamento e número de funcionários), região, estado, utilização de contabilidade interna ou externa, presença de setor específico de controladoria.

Já para atender ao segundo objetivo específico, investigou-se as melhores práticas de custos em sistemas de gestão empresarial adotadas pelas empresas da amostra, utiliza-se análise de conteúdo de Bardin (2024). Ressalta-se que, dependendo da atividade econômica desempenhada pela empresa, os módulos utilizados podem variar para a correta composição do custo do produto/mercadoria/serviço. Foi aplicado um *checklist*, com base nos módulos referentes às melhores práticas, quantificando quem adota ou não subcategorias de análise por segmento de atividade econômica, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – *Checklist* de melhores práticas de custos, por segmento de atividade econômica

Categoria	Subcategoria	Descrição da prática adotada em cada empresa
Indústria	Compras	A empresa adotou (1) ou não (0) melhores práticas, incluindo: análise da necessidade e possibilidade de compra, registro e histórico de compras, registro das entradas, notas fiscais e devoluções, gerência de compras.
	Pagamentos	A empresa adotou (1) ou não (0) melhores práticas, incluindo: provisão do contas a pagar – cadastro de natureza e centro de resultado, pagamentos – contas a pagar.
	Produção	A empresa adotou (1) ou não (0) melhores práticas, especificamente à composição do custo do produto acabado, incluindo: controle de produção – custos indiretos de produção, realização de produção – controle dos custos de produção por processos produtivos, desempenho da produção – analisar os custos de produção, controle operacional – controlar custos diretos e indiretos de produção, gestão da produção – acompanhar o custo previsto <i>versus</i> realizado de produtos acabados através de indicador.
	Precificação	A empresa adotou (1) ou não (0) melhores práticas, especificamente à composição do custo do produto acabado, incluindo: apuração de custos.
	Contabilização	A empresa adotou (1) ou não (0) melhores práticas, especificamente à composição do custo do produto acabado, incluindo: escrituração contábil integrada – contabilização das notas de entrada, financeiro e de produção.
Serviços	Compras	A empresa adotou (1) ou não (0) melhores práticas, incluindo: análise da necessidade e possibilidade de compra, registro e histórico de compras, registro das entradas, notas fiscais e devoluções, gerência de compras.
	Pagamentos	A empresa adotou (1) ou não (0) melhores práticas, incluindo: provisão do contas a pagar – cadastro de natureza e centro de resultado, pagamentos – contas a pagar.
	Precificação	A empresa adotou (1) ou não (0) melhores práticas, especificamente à composição do custo do serviço prestado, incluindo: apuração de custos.
	Contabilização	A empresa adotou (1) ou não (0) melhores práticas, especificamente à composição do custo do serviço prestado, incluindo: escrituração contábil integrada – contabilização das notas de entrada e financeiro.
Comércio	Compras	A empresa adotou (1) ou não (0) melhores práticas, incluindo: análise da necessidade e possibilidade de compra, registro e histórico de compras, registro das entradas, notas fiscais e devoluções, gerência de compras.

	Precificação	A empresa adotou (1) ou não (0) melhores práticas, especificamente à composição do custo da mercadoria, incluindo: apuração de custos.
	Contabilização	A empresa adotou (1) ou não (0) melhores práticas, especificamente à composição do custo da mercadoria, incluindo: escrituração contábil integrada – contabilização das notas de entrada.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Ademais, para os casos em que não há aderência total dos fluxos definidos pelas melhores práticas na composição do custo, são adotadas estratégias de personalização. Diante disso, foi analisada qualitativamente tais personalizações de custos em sistemas de gestão.

Por último, buscando atender ao último objetivo específico, também foi realizada a análise qualitativa acerca da classificação de aderência da empresa-cliente ao padrão de melhores práticas adotado na Sankhya. Logo no primeiro momento de prospecção da equipe comercial, esse indicador já é levantado para traçar a proposta com o escopo já definido de forma individualizada, considerando a atividade econômica desempenhada.

O Quadro 2 descreve os parâmetros de classificação de aderência adotados na Sankhya.

Quadro 2 – Classificação de aderência

Alto	Máxima facilidade em penetração de mercado, em que há expertise, maiores índices de satisfação e entregas eficientes.
Médio	Em média, há facilidade em entregar um produto completo horizontalmente. As particularidades dos projetos não demandam muito esforço.
Baixo	Em geral, não conseguimos penetrar o segmento com o produto completo, pois não se conhece todos os requisitos. Porém, é possível sanar dores específicas, exigindo muita customização e personalização
Evitar	O produto não foi desenvolvido pensando neste mercado, não havendo interesse em aprimoramentos para este segmento
Na	O produto não se aplica à análise.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Para tabulação dos dados, foi utilizado o *software* Excel. Além disso, para elaboração de ilustrações, foi utilizado o Canva, uma plataforma online de design. Já para a estruturação de fluxogramas, foi utilizado o *Bizagi Modeler*, plataforma de BPMN (*Business Process Model and Notation*). Ressalta-se que os dados utilizados na pesquisa referentes às melhores práticas foram retirados de documentos apresentados pela gestão de serviços, liderança de consultores e coordenação de serviços; bem como os referentes às empresas e sua aderência ao Sankhya foram disponibilizados pela equipe comercial.

Desse modo, foi possível a disposição dos resultados a seguir apresentados, por meio das técnicas de análise dos dados estatística descritiva, análise de conteúdo, análise documental, com o suporte da observação participante e triangulação de dados com o suporte teórico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização da amostra

Foram selecionadas empresas de diferentes portes, quanto ao faturamento anual e à quantidade de funcionários, com a respectiva categorização de setores, como mencionado anteriormente. A recomendação da matriz Sankhya é de os executivos de venda atuarem na prospecção de empresas-clientes com faturamento anual superior a 10 (dez) milhões de reais. Como o nicho de mercado principal da Sankhya é o *middle market*, a priori, as vendas do produto somente seriam realizadas neste nicho de faturamento, de acordo com o Guia de Melhores Práticas disponibilizado pela Matriz Sankhya. No entanto, muitas vezes, empresas que ainda não são de médio porte buscam uma melhor maturidade operacional, com a utilização de um *software* mais robusto.

Quadro 3 – Amostra da pesquisa

INDÚSTRIA				
Empresa	Faturamento Anual	Qtd. Funcionários	Região	Estado

Indústria A	100K a 300K	51 a 100	Nordeste	CE
Indústria B	100K a 300K	101 a 500	Nordeste	CE
Indústria C	30MI a 100MI	101 a 500	Nordeste	CE
Indústria D	10MI a 30MI	101 a 500	Nordeste	CE
Indústria E	100MI a 300MI	11 a 50	Nordeste	PI
Indústria F	10MI a 30MI	51 a 100	Nordeste	CE
Indústria G	30MI a 100MI	acima de 501	Nordeste	CE
Indústria H	80K a 360K	1 a 5	Nordeste	CE
Indústria I	360K a 1 MI	11 a 50	Nordeste	CE
Indústria J	100MI a 300 MI	11 a 50	Sudeste	RJ
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO				
Empresa	Faturamento Anual	Qtd. Funcionários	Região	Estado
Serviços A	10MI a 30 MI	101 a 500	Nordeste	CE
Serviços B	30MI a 100MI	acima de 501	Nordeste	BA
Serviços C	100MI a 300 MI	6 a 10	Nordeste/Sudeste	CE/SP
Serviços D	360K a 1 MI	6 a 10	Nordeste	PI
Serviços E	100MI a 300 MI	51 a 100	Nordeste	CE/RN
Serviços F	1MI a 5 MI	11 a 50	Sudeste	RJ
Serviços G	10MI a 30 MI	6 a 10	Nordeste	CE
Serviços H	100MI a 300 MI	101 a 500	Nordeste	CE
Serviços I	10MI a 30 MI	101 a 500	Sudeste/ sul	RJ/PR
Serviços J	100MI a 300 MI	11 a 50	Sudeste	RJ
COMÉRCIO				
Empresa	Faturamento Anual	Qtd. Funcionários	Região	Estado
Comércio A	100MI a 300 MI	11 a 50	Nordeste	CE
Comércio B	5MI a 10 MI	51 a 100	Nordeste	CE/PI/RN
Comércio C	100MI a 300 MI	11 a 50	Nordeste	CE
Comércio D	360K a 1 MI	6 a 10	Nordeste	CE
Comércio E	360K a 1 MI	101 a 500	Nordeste	CE
Comércio F	1MI a 5MI	11 a 50	Nordeste	CE/RN/BA
Comércio G	100MI a 300 MI	101 a 500	Todas as regiões	BA/RJ/SP/ CE/ entre outros
Comércio H	100MI a 300 MI	51 a 100	Sudeste	SP
Comércio I	5MI a 10 MI	11 a 50	Nordeste	CE
Comércio J	1MI a 5MI	11 a 50	Nordeste	CE

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Entre as empresas selecionadas de atividade econômica de indústria, há variação no faturamento anual entre 80 mil e 300 milhões de reais, sendo, em sua maioria, da região nordeste do Brasil. Já em relação ao porte referente à quantidade de funcionários, há a variação entre 50 e 500 efetivamente contratados. Em relação às empresas prestadoras de serviço, há variação de faturamento entre 1 e 300 milhões. Enquanto o quadro de funcionários pode iniciar com 6, chegando a mais de 500, a depender da empresa. Por último, as empresas de comércio (atacado e varejo) elencadas na amostra do presente artigo têm uma variação de faturamento entre 360 mil reais e 300 milhões de reais ao ano. Além disso, a quantidade de funcionários pode sofrer variação entre 11 e 500 contratados.

Embora a recomendação de nicho de venda do *software* seja de empresas-clientes com faturamento superior a 10 (dez) milhões (60% da amostra), há uma representatividade considerável de empresas na carteira com faturamento inferior a isso. Observou-se que 40% das empresas possuem faturamento anual inferior a 10 (dez) milhões de reais, e 23% possuem faturamento até 1 milhão de reais.

4.2 Classificação de aderência das empresas

Sob outra perspectiva, também há a classificação das empresas quanto à sua aderência aos fluxos utilizados no *software*. No início da prospecção comercial, é aplicado o “Diagnóstico

Maha”. Através deste, são feitas inúmeras perguntas, as quais servem de métricas de classificação quanto à aderência da atividade e da maturidade da empresa—*prospect ao software*.

Ainda é feita uma conferência da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) principal e secundária, para comparabilidade com a classificação utilizada no Guia da Melhor Oferta (GMO) utilizado para nortear a equipe comercial na adequação de escopo. Para cada código de atividade econômica CNAE, observa-se relação com o segmento de mercado, seja comércio (atacado e varejo), prestação de serviços e indústria. Com isso, cada segmento possui sua classificação de aderência por atividade econômica evidenciada pela empresa matriz Sankhya e deve ser seguida por todas as unidades, sejam elas filiais ou *business partners*.

Observou-se uma aderência Alta de 70% para as empresas de Comércio, 40% de Indústria e 30% de Prestação de Serviços. Por outro lado, o percentual mais alto de aderência Baixa foi verificado no segmento de Indústria, em que 40% destas empresas apresentaram esta classificação, enquanto Prestação de Serviços foi 10% e o Comércio, não apresentou nenhuma empresa com tal enquadramento. Ressalta-se que a maioria (60%) das empresas de Prestação de Serviços apresentaram classificação de aderência Média.

Como essa classificação de aderência é definida pela matriz Sankhya, constata-se que os fluxos processuais do *software* foram desenvolvidos para terem uma melhor aplicabilidade para as atividades e segmentos elencados. Assim, caso haja alguma necessidade de melhoria no padrão adotado, esta deve ser analisada e realizada diretamente pela matriz para aplicação a todas as empresas do segmento, não sendo somente algo pontual, referente a personalizações individualizadas por cliente.

4.3 Melhores práticas de custos em sistemas de gestão

As melhores práticas de custos da Sankhya podem sofrer variações entre os segmentos de atividade econômica. Muito embora, no escopo, o custo esteja inserido particularmente no Módulo de Precificação, este sofre interferência de alguns outros, visto que tem um fluxo operacional a ser seguido para que os valores referentes ao custo total do produto estejam completos. Isso pôde ser constatado na plataforma Sankhya Experience, a partir da análise do escopo dos projetos durante a implantação, por meio de observação participante.

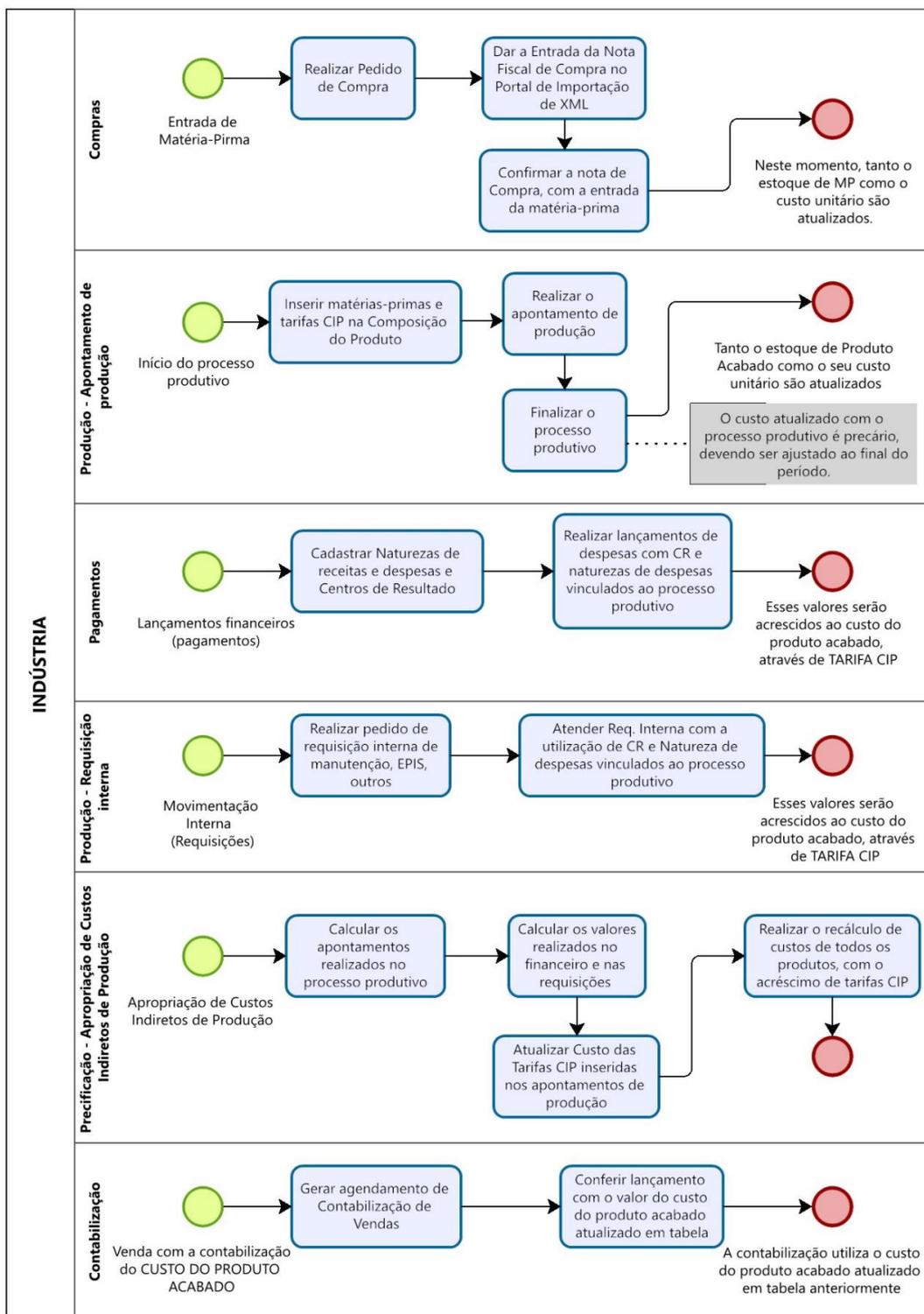
Diante disso, para a Indústria, o custo sofrerá interferências dos módulos de compras, pagamentos, produção, precificação e contabilização. Para o comércio, somente os módulos de compras, precificação e contabilização. Já para prestação de serviços, em regra, são aplicados os módulos de compras, pagamentos, precificação e contabilização.

Por meio de análise documental, observou-se que o fluxo de composição do custo do produto acabado nas indústrias é o mais delicado, visto que, embora o padrão Sankhya utilizado seja robusto e com diversas possibilidades de parametrização nativa, as empresas-clientes possuem particularidades da própria atividade que exigem, em alguns casos, níveis de customização ou personalização para uma melhor adequabilidade. Com isso, é necessária a atuação da equipe de desenvolvimento junto aos consultores envolvidos na implantação, para um redesenho do processo produtivo com a composição do custo. Ressalta-se que não há como dissociar o processo produtivo da formação do custo. Inicialmente, foi elaborado Fluxograma com as melhores práticas das indústrias (Figura 1).

De acordo com a Figura 1, o início deste processo advém da entrada de matéria-prima, atualizando tanto o estoque como o seu custo unitário. Esta é utilizada na composição do produto acabado. Assim, com as devidas proporções utilizadas no processo produtivo, é utilizado o valor de custo correspondente à quantidade de MPs utilizadas. Por conseguinte, o custo inicial do produto acabado é composto pela soma de todas as MPs referenciadas no

processo produtivo. É válido mencionar que o tamanho do lote a ser produzido pode ser alterado. Com isso, as quantidades e valores de matéria-prima também sofrem variação.

Figura 1 – Fluxograma com as melhores práticas das indústrias



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Porém, esse custo sofre variações de acordo com os valores lançados de despesas diretamente no financeiro ou com as requisições realizadas nas movimentações internas de

manutenção, EPIs e outros insumos. Em ambos os casos, os cadastros de Centros de Resultado e de Naturezas de receitas e despesas devem estar conforme a parametrização realizada nas Tarifas CIP mencionadas na composição do produto. Ao longo do período de referência, serão considerados todos os valores atinentes a cada Centro de Resultado, com a modalidade de despesa, na composição de cada produto.

Com isso, obtêm-se todos os apontamentos de produção com os valores lançados das Tarifas CIP, e estes são apropriados em suas respectivas ordens de produção. Ao final, com a análise gerencial dos valores, os usuários podem realizar o recálculo de custos dos produtos durante o período de referência. Este recálculo permite a composição de média de valores de custo por data de entrada do produto no estoque. Ou seja, a cada finalização de apontamento de produção, é inserida uma linha na tabela de custos do produto, referenciando a data em questão.

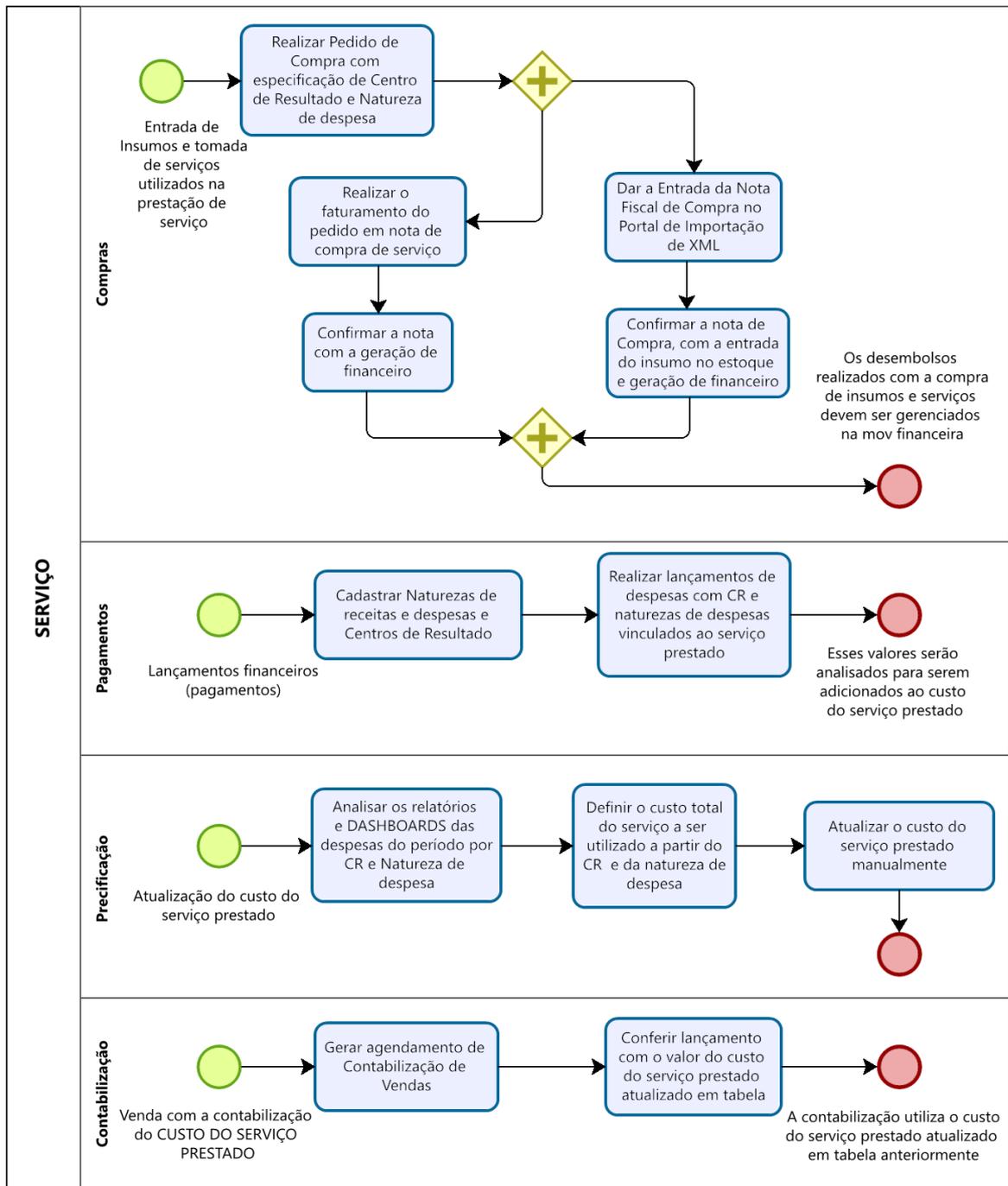
Fechado o período com o custo devidamente apurado, a contabilidade pode ser agendada para geração de lançamentos de vendas. Vale destacar que a contabilização dos lançamentos é completamente automatizada. Pode ser estabelecida uma data e hora de fechamento, em que todos os lançamentos são gerados. Assim, após apuração do custo, os lançamentos de vendas com o custo do produto acabado serão gerados. É oportuno mencionar que o valor do custo é alocado de acordo com o valor inserido anteriormente na tabela de custos.

Ao analisar a estatística descritiva das empresas na Indústria que utilizam as melhores práticas de custos da Sankhya, observou-se que na Indústria, somente 40% das empresas não precisaram de personalização no fluxo de produção e precificação, ou seja, adotaram tais melhores práticas na integralidade. Para as demais, foram desenvolvidas rotinas personalizadas para auxiliar na composição do custo. Para os módulos de compras, pagamentos e contabilização, todas (100%) as empresas da amostra adotaram as melhores práticas no que se refere ao impacto na composição do custo. Assim, pode ser vislumbrado que somente 04 empresas da amostra adotaram as melhores práticas em sua integralidade, para todos os módulos. Para as demais, foi necessária personalização nos módulos de precificação e produção. Portanto, como resultado individualizado, as empresas com atividade de indústria apresentaram uma aderência entre média e alta de 60%. No entanto, apenas 40% tiveram as melhores práticas aplicadas em sua integralidade, no que se refere às melhores práticas de precificação e produção, ambos módulos que impactam a composição do custo do produto acabado.

Para as empresas de Prestação de serviços, não há uma rotina específica no Sankhya de captação de todos os desembolsos que são realizados na composição do serviço prestado, cabendo uma análise gerencial do setor para buscá-los e distribuí-los em cada serviço por período de referência. Ou seja, não há uma automação de fluxos, buscando direcionar todos os valores referentes ao custo do serviço prestado de forma automática, dependendo, assim, da análise de um usuário da área para correto direcionamento correspondente a cada serviço. Assim, elaborou-se Fluxograma com melhores práticas das prestações de serviços (Figura 2).

Como demonstrado na Figura 2, de início, deve ser realizado um cadastro de naturezas de despesa e de centros de resultado, visando uma melhor interpretação de dados, com direcionamento específico à formação do custo do serviço prestado. Como este custo não é composto de forma simples, visto que pode haver insumos, mão de obra e outros desembolsos atinentes ao serviço prestado, todas as movimentações devem estar associadas às despesas que devem pertencer a essa composição.

Figura 2 – Fluxograma com as melhores práticas das prestações de serviços



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A partir disso, as compras de insumos e as tomadas de serviços devem estar vinculadas ao CR e à natureza de despesa. Para ambos os casos, é inserida uma linha de movimentação financeira, referente ao pagamento do serviço ou do insumo comprado. Ressalta-se que a data de negociação deve nortear o período de referência, visto que o princípio contábil de competência deve ser seguido, cabendo a análise à ocorrência efetiva do fato gerador da operação.

Ao final do período de referência, através de análise gerencial, todos os relatórios e dashboards devem ser retirados para o acompanhamento de valores desembolsados para o

centro de resultado e natureza de despesa. Após o seu respectivo cálculo, será possível vislumbrar o valor admitido como custo do serviço prestado, o qual deve ser inserido manualmente. Portanto, não há automação nesta etapa.

Por conseguinte, a contabilização dos lançamentos deve ocorrer após o fechamento dos custos de serviços prestados. Assim, ao ser agendada a rotina, os lançamentos de vendas já são inseridos com os valores referentes às receitas e aos custos, visto que estes já foram devidamente atualizados. Portanto, durante a implantação do sistema, deve haver um maior cuidado na estruturação de natureza de despesas e centros de resultado, visto que isso serve como um norte para direcionamento do custo. Ao atualizar o custo, a rotina de contabilização segue de forma padrão.

Ao analisar a estatística descritiva das empresas de Prestação de serviços que utilizam as melhores práticas de custos da Sankhya, observou-se que não houve nenhuma empresa da amostra que tenha optado por desenvolver um custo de forma personalizada. Assim, apesar das melhores práticas referentes à composição de custo do serviço prestado ser deficitária quanto à automação da operação em si, todas as empresas elencadas na amostra em referência seguiram com o fluxo apresentado.

No entanto, essas métricas utilizadas para a Prestação de serviços, especificamente, não podem garantir plena satisfação dos clientes quanto à análise dos custos. Da forma como está apresentada, sem automação do custo, a rotina pode apresentar erros, visto que dependerá de interferência e análise gerencial dos usuários. Assim, deve ser estabelecido um controle interno bem mais efetivo para garantir o cumprimento de todos os requisitos de composição de custos.

Portanto, sob a perspectiva de Prestação de serviços, houve uma aderência durante a prospecção de 90%. Além disso, as melhores práticas referentes ao custo foram aplicadas em sua integralidade nas empresas da amostra. No entanto, isso não significa ausência de necessidade de personalização de custo, visto que o fluxo adotado pelas melhores práticas na prestação de serviços não é automatizado, cabendo aos usuários a análise gerencial para sua definição.

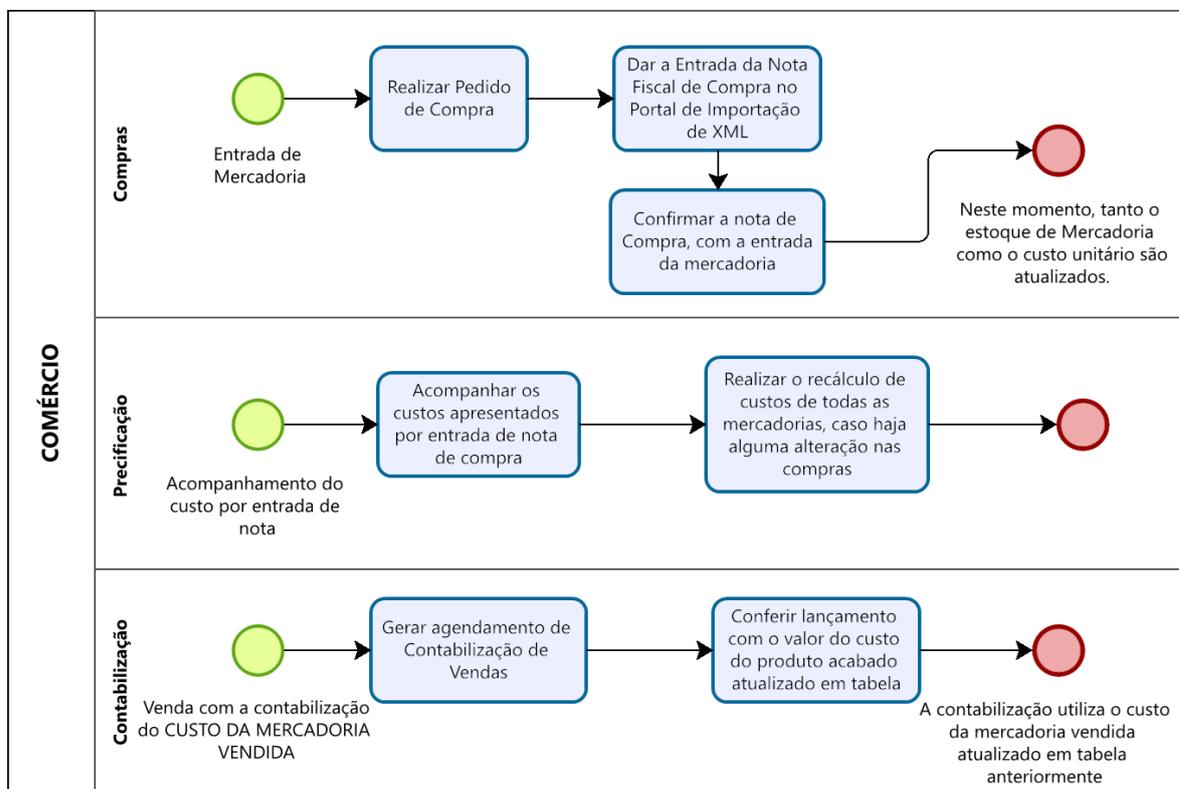
Em se tratando do Comércio, o custo é totalmente automatizado, não sendo necessária qualquer atuação humana para determinar sua composição. Há a possibilidade de determinar quatro tipos de custos a serem utilizados para análise gerencial posterior, quais sejam custo de reposição, custo com ICMS, custo sem ICMS e custo gerencial. No entanto, são definidas fórmulas de composição desses custos no momento da implantação do sistema. Somente caso ocorra alguma alteração fiscal ou gerencial essas fórmulas devem ser alteradas. Ressalta-se que a parametrização de fórmulas deve ser realizada em conjunto, com a equipe de consultores Sankhya e o usuário chave do processo pertencente à empresa-cliente. Assim, foi elaborado Fluxograma com as melhores práticas do comércio (Figura 3).

Diferentemente do apresentado com os dois segmentos econômicos anteriores, a composição do custo para o comércio é representada somente por três módulos: compras, precificação e contabilização, como pode ser observado na Figura 3. No primeiro, toda nota de entrada confirmada deve atualizar tanto o estoque de mercadoria como o seu custo. Caso tenha havido a entrada de várias notas do mesmo produto no mesmo dia, será realizada a média ponderada e será apresentado o valor referente ao dia. Esta média ponderada retroage com o cálculo, caso ainda exista estoque de produtos anteriormente inseridos com valores diferentes. Assim, a cada nova entrada de nota, essa média ponderada é recalculada, sendo apresentado em um *dashboard* todo o histórico de entradas por dia do produto em análise.

Além disso, não é necessário esperar o fechamento de custo da mercadoria para haver a correta demonstração de valores. Como já demonstrado, a cada nova confirmação de entrada

de nota, o custo é atualizado de forma tempestiva. Somente caso haja algum ajuste na própria rotina de compras que altere o valor unitário de entrada ou mude algum aspecto fiscal que impacte o custo, a rotina de recálculo de custos deve ser utilizada. O recálculo somente é responsável por atualizar a tabela com os ajustes que porventura tenham ocorrido.

Figura 3 - Fluxograma com as melhores práticas do comércio



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Deste modo, a rotina de agendamento de contabilização pode ser executada de forma automatizada, à medida que as operações ocorrem, independentemente de apuração de custo anterior. Especificamente na contabilização, somente pode ser utilizado o custo com ou sem ICMS, visto que estes estão devidamente configurados para apresentação de custo contábil.

Por fim, ao analisar a estatística descritiva de empresas de Comércio que utilizam as melhores práticas de custos da Sankhya, observou-se que 70% das empresas possuem adesão às melhores práticas, enquanto ainda 30% optaram por personalizar. Ou seja, embora as melhores práticas do segmento de comércio sejam mais automatizadas do que os demais, algumas empresas-clientes optam por personalizar a rotina, principalmente para a composição do custo gerencial, visto que este é utilizado para análise e formação de preço de venda da mercadoria revendida.

Nesse ínterim, no que se refere à precificação do segmento de comércio, os demais módulos não são personalizados para atender especificamente à composição de custos. Como o Sankhya é um *software* que possibilita múltiplas personalizações, podem ser inseridos campos adicionais e desenvolvidas rotinas de apoio à formação do custo da mercadoria revendida no módulo de precificação. Ainda pode ser mencionado que, em relação às empresas de atividade de comércio, entre atacado e varejo, ficou constatada uma aderência de 100% daquelas estudadas na amostra. No entanto, 30% ainda optaram por personalizar a rotina de custo para atender demandas de análise gerencial de custo.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo analisou as melhores práticas de custos aplicadas em sistemas de gestão empresarial dos clientes Sankhya. Inicialmente, houve a caracterização das empresas-clientes da amostra, por meio de segmentação de atividade econômica, seja indústria, comércio e prestação de serviços. Além disso, foram categorizadas as melhores práticas de custos aplicadas em sistemas de gestão empresarial. Ainda houve a classificação de aderência das empresas da amostra em relação ao *software* Sankhya.

Assim como os demais sistemas de gestão empresarial comercializados no mercado, a Sankhya utiliza em seu *software* uma padronização de fluxos, o que demonstra características relacionadas à teoria institucional, em que, ao buscar uma legitimação das operações, as empresas são direcionadas a um isomorfismo organizacional. A partir desse conceito, os sistemas de ERP adotam sua nomenclatura específica para direcionar essa padronização. Especificamente para a Sankhya, os fluxos são distribuídos em módulos operacionais, os quais são denominados de Melhores Práticas.

Por outro lado, nem sempre essa padronização atende em sua integralidade aos interesses da organização, levando à necessidade de personalização de fluxos e rotinas. Assim, muitas vezes há uma dissociação do padrão, sendo aplicados conceitos referentes ao *decoupling*. Nestes casos, o que é apresentado de informação não é o que de fato é necessário para que o fluxo operacional da organização aconteça.

Diante disso, foi possível atingir o primeiro objetivo, a partir da caracterização das 30 empresas da amostra, com a respectiva segmentação entre setores econômicos (indústria, prestação de serviços e comércio). Além disso, atingiu-se o segundo e terceiro objetivo, respectivamente, visto que foi possível analisar a aderência de cada setor à metodologia padrão de implantação Sankhya, bem como analisar as melhores práticas de custos adotadas por módulos implantados. Para os casos em que houve personalização de módulos, as melhores práticas não foram integralmente aplicadas, não recebendo, assim, pontuação de análise.

Conclui-se que foi possível tratar sobre a relação entre aderência das empresas-clientes com os fluxos referentes ao custo no *software* Sankhya. Porém, tão somente nos segmentos indústria e comércio. Para as empresas prestadoras de serviços, não foi possível uma relação tão detalhada, visto que, embora tenha havido 100% de aplicabilidade das melhores práticas, não há automação no processo, como já anteriormente mencionado.

A partir da pesquisa apresentada, acredita-se que foi possível uma contribuição científica, no que se refere à análise do tema sob o aspecto de mais uma empresa de ERP, Sankhya, possibilitando direcionar para os fluxos de custos adotados. Ressalta-se a contribuição geral, diante dos fluxogramas apresentados, visto que possibilitou o mapeamento operacional por segmento econômico e possibilitou a demonstração de eventuais gargalos que porventura possam surgir. Além disso, foi possível contribuir socialmente, identificando a necessidade de as empresas estarem com sua atividade legitimada perante usuários externos. Ainda foi possível contribuir economicamente, visto que o estudo demonstra a necessidade constante de inovação dos sistemas de gestão para atender às demandas de mercado.

No entanto, houve limitações da pesquisa no que se refere principalmente à amostra utilizada. Como a Sankhya possui milhares de clientes, uma análise mais minuciosa é oportuna para uma melhor apresentação dos resultados. Além disso, outras variáveis devem ser evidenciadas na análise dos custos referentes às prestadoras de serviços, quais sejam nível de satisfação dos clientes-NPS e nível de automação de fluxos.

Portanto, para novas pesquisas, sugere-se um estudo voltado a outras estratégias metodológicas adicionais, as quais possam contribuir ou refutar as conclusões apresentadas no

presente estudo. Além disso, é oportuno adicionar critérios referentes à eficiência operacional das empresas que adotam as melhores práticas em custos utilizados pelas empresas de sistema de gestão.

REFERÊNCIAS

- BONFIM, M. Sankhya faz nova aquisição, a quinta em três anos, para acelerar plano de R\$ 1 bilhão em 2025. **Exame**, [S.l.], 7 de dezembro de 2023. Disponível em: <https://exame.com/>. Acesso em: 23 abr., 2024.
- BRITO, A. D.; SANTOS, A. S. D.; ANDRADE, J. C. Teoria Institucional e Finanças: uma Revisão Sistemática da Literatura. **Teoria e Prática em Administração**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 1-18, 2022.
- DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. A gaiola de ferro revistada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.
- FRANCO, A. C.; FRANCO, L. S. An institutional theory investigation: analysis of the main trends in innovation. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 125-144, 2022.
- LINDEMAYER, E.; SOARES, T. C.; MAZON, G. Implantação do sistema de gestão: um estudo de caso. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 124-136, 2017.
- LOPES, G. B.; VALADARES, J. L.; AZEVEDO, R. R. *et al.* Evidências de isomorfismo e decoupling na gestão de controladorias municipais do Estado de Minas Gerais. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 89-111, 2020.
- MALANOVICZ, A. V. Lições aprendidas em casos de fracasso na implantação de sistemas ERP no Brasil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 1-20, 2021.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, [S.l.], v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- NGUYEN, T. H.; DO, M. T.; TRONG VU, Q. Relationship between accounting benefits and ERP user satisfaction in the context of the fourth industrial revolution. **International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)**, [S.l.], v. 8, n. 02, p. 1615–1625, 2020.
- REIS, L. G. D.; MORAIS, C. M. Relato integrado: uma análise comparativa entre empresas brasileiras e europeias sob a ótica da teoria institucional. Reunir: **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 1-15, 2021.
- REZENDE, A. J.; GUERREIRO, R.; DALMÁCIO, F. Z. Uma análise do processo de desinstitucionalização de práticas contábeis de correção monetária em empresas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, [S.l.], v. 23, n. 58, p. 33-51, 2012.
- SALDANHA, L. R.; *et al.* A. Sistemas de Gestão empresarial contribuem para o isomorfismo organizacional. **Gestão & Regionalidade**, [S.l.], v. 34, n. 102, p. 211-228, 2018.
- SANKHYA. **Melhores Práticas 2**. 10 de nov. de 2022. Disponível em: <https://www.sankhya.com.br/arquivos/book-melhorespraticas-propostacomercial-v2.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2024.
- SOUZA, R. P.; RAMALHO, L. D. 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**, [S.l.], v. 15, n. 3, p. 61-82, 2019.
- TOTVS. **Relatório de sustentabilidade**. [S.l.]: [S.n], 2022. Disponível em: <https://api.mziq.com/>. Acesso em: 23 abr., 2024.
- ZANONI, B. L.; OLIVEIRA, S. A. Reflexões sobre o sentido de sustentabilidade em organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 2, p. 1-20, 2023.