



XXXI Congresso Brasileiro de Custos
20, 21 e 22 de novembro de 2024
- São Paulo / SP -



A Assimetria de Custos sob a Ótica Cultural: Análise do Cost Stickiness com Base no Modelo de Hofstede

Vinicius Carniel (UFSC) - viinicarniel@gmail.com

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

Moacir Manoel Rodrigues Junior (UFSC) - moacir_ro@hotmail.com

Resumo:

Este artigo explora a relação entre as dimensões culturais dos gestores e o comportamento assimétrico dos custos, conhecido como "cost stickiness", em empresas de diferentes países. Utilizando o Modelo 6-D de Cultura Nacional de Hofstede, a pesquisa investiga como as diferenças culturais afetam as decisões de gestão de custos em cenários de variação de receita. A análise se baseia em dados quantitativos para avaliar o quanto os custos reagem de forma desproporcional à variação no volume de vendas, com especial atenção às quedas de receita. O estudo aplica o Modelo ABJ, adaptado para observar a influência das dimensões culturais sobre o comportamento dos gestores em relação à manutenção ou redução de custos. Os resultados evidenciam que as diferenças culturais têm um impacto significativo nas variações do comportamento assimétrico dos custos. As dimensões de Individualismo (IDV), Aversão à Incerteza (UAI), Orientação de Longo Prazo (LTO) e Indulgência (IVR) mostraram uma tendência para aumentar o comportamento "sticky", com os custos ajustando-se mais lentamente às quedas nas receitas. Em contraste, a Distância de Poder (PDI) e a Motivação para Realização e Sucesso (MAS) apresentaram um efeito oposto, levando a um ajuste mais ágil dos custos em cenários de redução de receita. Essas descobertas contribuem para uma melhor compreensão das práticas de gestão de custos em um contexto global e oferecem insights valiosos para gestores que buscam ajustar suas estratégias com base em influências culturais.

Palavras-chave: *Cost Stickiness, Dimensões Culturais, Modelo de Hofstede, Gestão de Custos, Assimetria de Custos.*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

A Assimetria de Custos sob a Ótica Cultural: Análise do Cost Stickiness com Base no Modelo de Hofstede

RESUMO

Este artigo explora a relação entre as dimensões culturais dos gestores e o comportamento assimétrico dos custos, conhecido como "*cost stickiness*", em empresas de diferentes países. Utilizando o Modelo 6-D de Cultura Nacional de Hofstede, a pesquisa investiga como as diferenças culturais afetam as decisões de gestão de custos em cenários de variação de receita. A análise se baseia em dados quantitativos para avaliar o quanto os custos reagem de forma desproporcional à variação no volume de vendas, com especial atenção às quedas de receita. O estudo aplica o Modelo ABJ, adaptado para observar a influência das dimensões culturais sobre o comportamento dos gestores em relação à manutenção ou redução de custos. Os resultados evidenciam que as diferenças culturais têm um impacto significativo nas variações do comportamento assimétrico dos custos. As dimensões de Individualismo (IDV), Aversão à Incerteza (UAI), Orientação de Longo Prazo (LTO) e Indulgência (IVR) mostraram uma tendência para aumentar o comportamento "*sticky*", com os custos ajustando-se mais lentamente às quedas nas receitas. Em contraste, a Distância de Poder (PDI) e a Motivação para Realização e Sucesso (MAS) apresentaram um efeito oposto, levando a um ajuste mais ágil dos custos em cenários de redução de receita. Essas descobertas contribuem para uma melhor compreensão das práticas de gestão de custos em um contexto global e oferecem insights valiosos para gestores que buscam ajustar suas estratégias com base em influências culturais.

Palavras-chave: Cost Stickiness. Dimensões Culturais. Modelo de Hofstede. Gestão de Custos. Assimetria de Custos.

Área Temática: Abordagens contemporâneas de custos.

1 INTRODUÇÃO

O estudo da assimetria de custos é um campo de pesquisa consolidado na análise financeira e na gestão empresarial. Um dos preceitos fundamentais e iniciais da teoria do comportamento dos custos residia na premissa de uma relação simétrica entre os custos e o volume de atividades (Benston, 1996). Essa abordagem foi substituída em meados dos anos 2000 com a metodologia proposta por Anderson, Banker e Janakiramam (2003), a qual potencializou novos estudos a buscarem evidências científicas de que a relação entre custos e volume não é perpetuamente linear (Ibrahim, Ali & Aboelkheir, 2022). Os autores identificaram esse comportamento assimétrico como "*sticky costs*". Posteriormente, Weiss (2010) identificou o comportamento oposto, denominado "*anti-sticky costs*". Em suma, os custos são considerados *sticky* quando aumentam em maior magnitude para aumentos nas vendas do que diminuem para reduções nas vendas, enquanto os custos *anti-sticky* aumentam em menor magnitude para acréscimos na receita do que diminuem quando a receita cai na mesma proporção (Banker & Byzalov, 2014). Assim, o termo geral que descreve a flutuação dos custos em magnitudes distintas para aumentos e reduções da receita passou a ser reconhecido como "*cost stickiness*" ou custos assimétricos.

Um dos fatores que leva a variação de custos a causar o comportamento

assimétrico são os aspectos decisórios de gestores (Daryaei, Fattahi, Sadeqi & Hasani, 2021). Dentro desse escopo, Reis e Borgert (2018), listaram os fatores que envolvem a influência do decisor no comportamento dos custos já estudados em pesquisas sobre assimetria de custos. Empresas de diversos países e nichos podem ter resultados diferentes quando analisados sob essa ótica.

Análises de empresas em países como Arabia Saudita (Abdullah, 2021), Egito (Mandour, 2021) e Argentina (Hassanein & Younis, 2020) ajudam a avaliar a validade e efetividade desses fatores em cenários distintos, trazendo uma nova perspectiva e possibilidade de comparações dos resultados de *cost stickiness*. Tendo em vista que a decisão deliberada dos gestores consiste em um dos fatores explicativos da variabilidade dos custos (Reis & Borgert, 2018), e que tais gestores estão imersos em contextos distintos, é possível inferir que aspectos culturais podem ter impacto nos poderes decisórios e, por consequência nos custos. Hofstede (2011, p. 3) define cultura como “a programação da mente humana pela qual um grupo de pessoas se distingue de outro grupo”, ou seja, a cultura sendo um fenômeno de grupo, sua análise é voltada para compreender o comportamento coletivo e avaliar a probabilidade de grupos agirem de certa maneira. Assim, o comportamento individual vem da cultura aceita do indivíduo, onde a cultura influencia a forma de pensar, o comportamento e o ponto de vista de um indivíduo no mundo (Putra & Sihombing, 2024). No contexto empresarial, essa percepção torna o fator cultural uma ferramenta importante para a compreensão dos modelos de tomada de decisão nos negócios.

Para mensurar os aspectos culturais de uma nação, Hofstede (2011) desenvolveu um modelo conhecido como Modelo 6-D de Cultura Nacional para compreender e analisar as diferenças culturais entre os países, consistindo em seis dimensões: Distância Hierárquica; Individualismo; Motivação para a Realização e o Sucesso; Evitação da Incerteza; Orientação a Longo Prazo; Indulgência. Esse modelo é amplamente utilizado para diversas questões empresariais em todo o mundo, incluindo a compreensão de como as diferentes dimensões culturais afetam as práticas de inovação corporativa. Por exemplo, um estudo de Gallego-Álvarez e Pucheta-Martínez (2021) revelou que as dimensões culturais de distância de poder, Motivação para a Realização e o Sucesso, evitação da incerteza e orientação de longo prazo estão positivamente associadas à inovação. Em contraste, o individualismo tem um efeito negativo sobre a inovação, enquanto a indulgência não demonstra efeito significativo. Outra área de pesquisa investigada foi a relação entre as dimensões culturais e a tomada de decisões éticas entre profissionais de tributação, no contexto de suas funções para garantir a conformidade fiscal dos contribuintes (Seno, Hashim, Taha & Abdul Hamid, 2022). Os achados indicam que a distância de poder (PD), o individualismo (IND) e a evitação da incerteza (UAV) possuem uma relação significativa com a tomada de decisões éticas, enquanto a Motivação para a Realização e o Sucesso (MAS) não apresenta relação significativa. Esses resultados reforçam a aplicabilidade do modelo de Hofstede em diferentes campos empresariais, justificando sua utilização neste estudo em conjunto com a análise de custos.

Dessa forma, os estudos anteriores evidenciaram o comportamento assimétrico presente em diversos países (Zhong, Sun, Zhou & Lee, 2020) (Restuti, Gani, Shauki, & Leo, 2022) assim como a influência que a tomada de decisão dos gestores imprime nos custos (Leonavičienė & Burinskienė, 2022) (Fernandes & Santos, 2021). Contudo, a presente pesquisa busca identificar como os aspectos culturais que sustentam esses gestores de distintos países e diferentes localidades influenciam no comportamento de custos. Sendo assim, este estudo tem como objetivo avaliar o fenômeno do *cost stickiness* em empresas dos países do G20, com o propósito de

investigar se a variabilidade nos custos, resultante do poder decisório dos gestores, apresenta alguma correlação com os aspectos culturais. Através do modelo de Hofstede, esta pesquisa se propõe a compreender se os traços culturais identificados influenciam a propensão das empresas em manter certos custos fixos mesmo diante de mudanças nos volumes de produção ou vendas. Este estudo não apenas contribuirá para uma compreensão mais profunda do *cost stickiness*, mas também para subsidiar achados para compreender as nuances entre as práticas de gestão empresarial e os contextos culturais em que estão inseridas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa de Reis e Borget (2018) divide os fatores explicativos para o fenômeno do "*cost stickiness*" em dois grandes blocos, os fatores atrelados à decisão deliberada dos gestores e os relacionados à estrutura organizacional. Por envolver características culturais, a presente pesquisa terá como foco apenas os fatores de causa decisória. Entre os fatores que envolvem o decisor na assimetria de custos, a decisão deliberada dos gestores já tem estudos consolidados que comprovam sua relação com os *cost stickiness* (Leonavičienė & Burinskienė, 2022) (Fernandes & Santos 2021).

Em sua pesquisa, Hussein (2021) constatou que a forma de pagamento de metas para os CEOs impacta na maneira como os custos se comportam. Empresas em que a remuneração dos CEOs se baseia em recompensas por desempenho apresenta um menor índice de *cost stickiness* quando comparado com empresas que remuneram seus gestores com salários fixos, mostrando ser de interesse dos gestores reduzir o máximo possível os custos para que as metas de lucro sejam atingidas. Outros fatores como o otimismo (Krisnadewi, Agustia & Soewarno, 2023) e expectativa na demanda futura (Han, Rezaee & Tuo, 2019) também apresentam relação no aumento do *cost stickiness*, reforçando como esses podem comprometer o comportamento dos custos.

Para analisar se os aspectos culturais influenciam o comportamento dos custos é preciso entender as variáveis culturais e suas relações com a assimetria de custos. As características culturais variam para os diversos países de acordo com uma série de parâmetros explicados pelo modelo de Hofstede (2011). Composto por 6 dimensões, o modelo permite discernir como a cultura nacional molda os valores e as atitudes dos colaboradores, sendo elas: a Distância de Potência (PDI), o Individualismo (IDV), a Motivação para a Realização e o Sucesso (MAS), a Evitação da Incerteza (UAI), a Orientação a Longo Prazo (LTO) e a Indulgência (IVR).

A dimensão de Distância de Potência (PDI), expressa a disposição em que membros de uma sociedade aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual (Hofstede, 2024). Assim, em sociedades onde há um alto índice de distância do poder, os indivíduos têm uma tendência a não questionar autoridades e esperar serem guiados por aqueles em posições de maior poder, enquanto, em culturas com baixo índice de distância do poder, as pessoas têm mais igualdade de poder entre si e a ascensão a um status mais elevado é mais acessível. A PDI pode ser observada nas pesquisas teóricas de assimetria dos custos em que os autores descrevem fator "status", justificando as decisões de manter funcionários mesmo diante de recursos ociosos com o intuito de evitar a perda de status, prestígio e poder ou potencializá-las (MEDEIROS; COSTA; SILVA, 2005; CHEN; LU; SOUGIANNIS, 2012).

No Individualismo (IDV), pessoas individualistas tendem a tomar decisões de forma independente e priorizam seus interesses pessoais e a satisfação de suas

próprias necessidades (Hofstede, 2024). Já em sociedades coletivistas, os laços grupais são fortes, tendo um relacionamento sólido onde as pessoas cuidam umas das outras (Schwartz, 2020). No contexto do *cost stickiness*, entende-se que países mais individualistas teriam uma maior assimetria de custos, poderíamos relacionar o individualismo e coletivismo com a decisão de conter os custos com salários pensando nos funcionários (coletivismo) ao invés da remuneração pelo resultado (individualismo). Em sua pesquisa, Hassanein e Younis (2020) constataram que durante a situação de crise financeira no Reino Unido, houve um efeito *anti-sticky* referente aos custos com salários, demonstrando que, na situação descrita, as empresas analisadas adotaram uma postura mais individualista cortando custos salariais para manter um resultado desejado. Outra situação em que o individualismo se relaciona com a tomada de decisão é descrito na pesquisa de Jeon (2024) que aborda o fato de que CEOs com características narcisistas tendem a tomar mais controle das decisões tomadas, se envolvendo em comportamentos de interesse próprio, já que se importam muito com a imagem que almejam transparecer. Isso demonstra um forte individualismo, visto que seus interesses pessoais se sobressaem dos demais.

A dimensão Motivação para a Realização e o Sucesso (MAS), tem sua escala superior impulsionada pela competição e pelos resultados no modelo de Hofstede (2024). No lado oposto, o foco está na construção de relações sólidas e na busca por uma qualidade de vida melhor para todos. Nesse sentido, uma maior assimetria de custos deveria estar mais ligada a uma busca por resultados (Hussien, 2021) do que em um foco para a qualidade de vida.

Na Aversão à Incerteza (UAI) é expressa a forma como as pessoas lidam com situações desconhecidas e de incerteza. Um alto valor desse índice evidencia que, culturalmente, o país em questão apresenta uma tendência a evitar riscos e situações imprevistas. De maneira oposta, um baixo valor na escala desse índice representa países em que as pessoas são mais tolerantes com a incerteza, tendendo a serem mais relaxadas e flexíveis em face de situações desconhecidas (Hofstede, 2024). Nesse caso, entende-se que uma maior tolerância à incerteza resulta em uma maior assimetria de custos. Segundo Restuti, Gani, Shauki e Leo (2023), os gestores consideram a incerteza na tomada de decisões e os resultados evidenciam que a incerteza ambiental aumenta os *cost stickiness*. Na pesquisa de Zhong et al. (2020), verificou-se que, através de dados de empresas cotadas na China, há uma maior assimetria de custos quando há expectativas otimistas em relação a vendas, o que indicaria uma menor evitação da incerteza, e uma menor assimetria de custos quando há expectativas pessimistas delas, indicando uma maior evitação da incerteza.

Na dimensão de Orientação a Longo Prazo (LTO), estão na escala máxima do índice as sociedades que adotam uma abordagem mais pragmática, promovendo a moderação e investindo em educação moderna como preparação para o futuro e na escala mínima as sociedades que tendem a valorizar as tradições estabelecidas ao longo do tempo e podem encarar as mudanças sociais com desconfiança (Hofstede, 2024). Essa dimensão pode ser relacionada aos fatores da assimetria de custos de expectativa na demanda futura (Han et al., 2019) e otimismo do gestor (Krisnadewi & Soewarno, 2021), nesse caso as empresas com mais orientação a longo prazo tendem a ter uma maior assimetria de custos em comparação com aquelas empresas com orientação a curto prazo.

A Indulgência (IVR), refere-se a uma sociedade que valoriza o aproveitamento da vida e a diversão, permitindo uma satisfação, de certo modo, livre dos impulsos humanos básicos e naturais, por outro lado, a restrição representa uma sociedade que

restringe a gratificação das necessidades e a regula por meio de normas sociais rigorosas (Hofstede, 2024). Dentro do escopo do *Cost Stickiness*, poderíamos entender que quando há indulgência, o resultado é uma maior assimetria. Segundo a análise realizada, Ludwig, Reis, Borgert e Junkes (2018) verificaram que quando há uma alta remuneração variável no Brasil, a assimetria apresenta um comportamento mais elevado, dessa forma, apresentando um comportamento de maior indulgência.

Porém, o modelo de Hofstede não é totalmente aceito e é objeto de debate por alguns autores. Yeh (1988) aponta que as nações não são as unidades mais adequadas para analisar as diferenças culturais. Ele destaca que as dimensões apresentadas no estudo são insuficientes para abranger todos os aspectos culturais. Além disso, ele observa que os resultados se tornam desatualizados rapidamente devido à natureza estática da pesquisa. McSweeney ressalta a falta de consideração pelo dinamismo cultural e as mudanças nos valores, economia, sociedade e organizações ao longo do tempo. Já Saint-Jacques (2012) critica a relevância do estudo de Hofstede, argumentando que os questionários direcionados a um grupo restrito de participantes de uma sociedade específica não são adequados para a pesquisa em compreensão intercultural. Ele destaca que as culturas não são uniformes ou estáticas, mas sim cada vez mais híbridas, o que limita a aplicabilidade desses métodos de análise cultural. Mesmo possuindo avaliações negativas a respeito de sua funcionalidade, o modelo de Hofstede segue sendo o mais utilizado para análise de diferenças culturais e será utilizado juntamente com os dados de *cost stickiness*.

3 METODOLOGIA

3.1 Coleta de Dados

A pesquisa tem como objetivo avaliar o fenômeno do *cost stickiness* nos países do G20, verificando se a variabilidade dos custos, resultantes do poder decisório dos gestores apresenta uma correlação com aspectos culturais. Para isso, através da ferramenta Refinitiv foram coletadas informações referentes a receita e o custo dos produtos vendidos (CPV) de todas as empresas negociadas em bolsa de valores dos países do G20, em um período de 9 anos (2015-2023), excluindo empresas do setor financeiro e com controles de efeitos fixos de tempo. Além disso, foram coletados dados referentes às seis variáveis de Hofstede (Distância Hierárquica; Individualismo; Motivação para a Realização e o Sucesso; Evitação da Incerteza; Orientação a Longo Prazo; Indulgência) dos países do G20 disponibilizados no site Country Comparison Tool (2024) de Hofstede.

3.2 Análise de dados

Esse estudo utilizou o modelo de regressão de Anderson et al. (2003) (modelo ABJ), que verifica a variação dos custos quando há aumento e diminuição na receita. Nesse modelo, quando a variável dummy (d) assume o valor 0, isso indica um aumento na receita, e β_1 representa o aumento percentual nos custos correspondentes a um aumento de 1% na receita. Por outro lado, quando a variável dummy (d) assume o valor 1, isso indica uma diminuição na receita, e a soma de β_1 e β_2 representa a diminuição percentual nos custos em resposta a uma redução de 1% na receita.

O modelo tradicional de comportamento de custos, que entende o custo

simétrico em relação ao volume, é considerado válido quando, diante de uma queda na receita ($\text{dummy}=1$), o β_2 é igual a 0, pois isso implica que as variações nos custos para aumentos e diminuições na receita são iguais. Caso contrário, quando β_2 é estatisticamente significativo, isso indica que as empresas apresentam comportamento de *cost stickiness*. Assume-se o comportamento *sticky cost* quando β_2 é negativo e, um comportamento *anti-sticky* caso o β_2 seja positivo.

Para alcançar o objetivo proposto na presente pesquisa, foram incluídos os fatores culturais de Hofstede como variáveis independentes no Modelo inicial de ABJ (2003). O modelo de Country Comparison de Hofstede atribui uma nota de 0 a 100 para as empresas com base em suas seis variáveis culturais, em que a escala superior representa um polo cultural e a escala inferior o polo oposto. Assim, para captar a essência dos aspectos culturais e sua interação com os *cost stickiness*, foi proposto um modelo equacional de análise, onde a escala de Hofstede foi adaptada para uma escala binária, na qual a mediana dos valores encontrados foi estabelecida como ponto de corte. Dessa forma, as variáveis, binárias de Hofstede foram inseridas no modelo ABJ fazendo interação com a variável de redução na receita, evidenciando o efeito que os países que tenham aquele aspecto cultural alto (escala superior) afetam na tomada de decisão dos gestores impactando a assimetria dos custos.

Para mensurar todos os possíveis efeitos que as variáveis culturais causam na assimetria dos custos, foram estruturados 7 modelos de análise. Os primeiros 6 modelos incorporam apenas uma variável cultural ao modelo de ABJ (2003) conforme segue:

$$1) \log\left(\frac{CPV_t}{CPV_{t-1}}\right) = \alpha + \beta_1 \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) + \text{Dummy} * \beta_2 \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) + \text{Dummy} * \beta_3 \left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) * \text{IDV}$$

$$2) \log\left(\frac{CPV_t}{CPV_{t-1}}\right) = \alpha + \beta_1 \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) + \text{Dummy} * \beta_2 \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) + \text{Dummy} * \beta_3 \left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) * \text{PDI}$$

$$3) \log\left(\frac{CPV_t}{CPV_{t-1}}\right) = \alpha + \beta_1 \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) + \text{Dummy} * \beta_2 \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) + \text{Dummy} * \beta_3 \left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) * \text{MAS}$$

$$4) \log\left(\frac{CPV_t}{CPV_{t-1}}\right) = \alpha + \beta_1 \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) + \text{Dummy} * \beta_2 \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) + \text{Dummy} * \beta_3 \left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) * \text{UAI}$$

$$5) \log\left(\frac{CPV_t}{CPV_{t-1}}\right) = \alpha + \beta_1 \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) + \text{Dummy} * \beta_2 \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) + \text{Dummy} * \beta_3 \left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) * \text{LTO}$$

$$6) \log\left(\frac{CPV_t}{CPV_{t-1}}\right) = \alpha + \beta_1 \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) + \text{Dummy} * \beta_2 \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) + \text{Dummy} * \beta_3 \left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) * \text{IVR}$$

O último modelo, busca mensurar os efeitos conjuntos dessas variáveis e, conseqüentemente, a equação se configura da seguinte maneira:

$$\begin{aligned} \log\left(\frac{CPV_t}{CPV_{t-1}}\right) = & \alpha + \beta_1 \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) + \text{Dummy} * \beta_2 \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) + \text{Dummy} * \beta_3 \left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) * \text{IDV} + \beta_4 \\ & * \text{Dummy} \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) * \text{PDI} + \beta_5 * \text{Dummy} * \text{MAS} + \beta_6 \text{Dummy} \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) * \text{UAI} + \beta_7 * \text{Dummy} * \text{LTO} \\ & + \beta_8 * \text{Dummy} \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) * \text{IVR} + \beta_9 * \text{Dummy} \log\left(\frac{RLV_t}{RLV_{t-1}}\right) \end{aligned}$$

4 RESULTADOS

Inicialmente apresenta-se a estatística descritiva das variáveis independentes do modelo a fim de subsidiar as análises dos dois modelos propostos na metodologia de pesquisa.

Tabela 1

Estatística descritiva

stats	logCos~v	logRev~v	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
mean	0.0725	0.075	57.390	54.581	59.354	55.674	62.228	46.122
sd	0.609	0.714	18.285	17.570	17.525	22.866	19.256	19.976
min	-14.267	-14.870	11	5	5	23	18	13
p25	-0.086	-0.085	40	43	52	40	50	26
p50	0.0488	0.050	54	60	62	46	52	42
p75	0.207	0.206	77	62	66	85	77	68
max	12.457	18.642	100	100	100	100	100	97
N	212540	225469	356630	356630	356630	356630	356630	356630

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 1 evidencia as medidas de média, desvio padrão, valores mínimos e máximos e os quartis. Para a análise utilizados a mediana (segundo quartil =p50) para definir as medidas de corte das variáveis culturais de Hofsted. Assim, os países cuja escala de Hofsted seja acima de 60 para o IDV, assume-se que implicam um perfil individualista na assimetria de custos enquanto países com pontuação inferior a 60 assumem essência coletivista.

Destaca-se que essa interpretação é uma adaptação da escala para identificar a implicação que tais variáveis culturais exprimem sobre a assimetria e são moldadas a partir da amostra de países do G20. Na sequência, apresenta-se na Tabela 2 os dados de *cost stickiness* com base no modelo padrão ABJ para a amostra de pesquisa.

Tabela 2

Modelo de cost stickiness ABJ (2003) para os países do G20

	logCostdiv	logCostdiv	Std.	Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
_cons		-0.010	0.003	-3.30	0.001	-0.016	-0.004
logRevdiv		0.789	0.011	70.22	0.000	0.767	0.811
logRecDiv_X_dummy		-0.049	0.015	-3.38	0.001	-0.078	-0.021

Fonte: Elaboração própria

No modelo padrão de *cost stickiness*, observa-se que o coeficiente de variação da receita implica que, para um aumento de 1% na receita, os custos aumentam em 0,79%. Em contraste, quando a receita diminui em 1%, os custos diminuem em 0,74%, evidenciando um comportamento *sticky cost* em toda a amostra analisada independente de qualquer fator cultural.

Na tabela a seguir, serão apresentados os dados relacionados aos *cost stickiness*, juntamente com as variáveis culturais dos países, representadas em uma

escala binária. Os países são classificados de acordo com a mediana das variáveis culturais analisadas. A tabela mostra os resultados obtidos entre os aspectos culturais e o comportamento de custo das empresas.

Tabela 3

Modelos de cost stickiness sob a influência das variáveis culturais de Hofstede.

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
Constant	-0,013***	-0,011***	-0,008**	-0,012***	-0,012**	-0,009**	-0,012***
logRevdv	0,788***	0,788***	0,788***	0,789***	0,790***	0,787***	0,787***
logRecDiv _X_dumm y	0,040*	-0,150***	-0,077***	0,061***	-0,008	0,054**	0,127**
IDV	-0,289***						-0.125**
PDI		0,188***					0.004
MAS			0,127***				0.083**
UAI				-0,213***			-0.146***
LTO					-0,114**		-0.060*
IVR						-0,214***	-0.125**
Efeitos fixos tempo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
N	211.000	211.000	211.000	211.000	211.000	211.000	211.000
R2_a	0.552	0.549	0.547	0.550	0.547	0.550	0.555
F	1033.438	930.638	828.486	964.452	860.656	957.154	803.034

Fonte: Elaboração própria

Nota: Os resíduos foram clusterizados por observação

Cada modelo é afetado por uma variável cultural específica dentro do modelo ABJ, enquanto o modelo 7 incorpora todas essas variáveis simultaneamente. Assim, ao calcular a assimetria de custos para um país, será observada a assimetria a partir dos valores correspondentes ao efeito que as variáveis culturais do país em análise possuem.

Tomando a Austrália como exemplo, o país se enquadra na alta escala das variáveis Individualismo, Motivação para a Realização e Orientação a Longo Prazo. Quando esses fatores culturais são integrados ao modelo ABJ, resulta em uma redução dos custos de 0,81% para cada diminuição de 1% na receita. Esses valores indicam que as classificações da Austrália no modelo de Hofstede favorecem uma

maior assimetria no *cost stickiness* em relação ao comportamento padrão (Tabela 2). Em contraste, o México exibe elevados índices em variáveis distintas das da Austrália, como Distância ao Poder, Evitação da Incerteza e Indulgência. Quando essas variáveis são incorporadas ao cálculo do *cost stickiness*, resulta em uma redução de 0,65% nos custos para cada diminuição de 1% na receita, evidenciando uma redução na assimetria.

Na sequência será analisado o impacto que cada uma das variáveis culturais imprime no comportamento assimétrico padrão descrito no modelo ABJ apenas quando há redução na receita, ou seja, mantém-se o comportamento descrito para os períodos de aumento. Ao analisar o IDV (Individualismo), os resultados indicaram que, para cada aumento de 1% no volume de vendas, os custos aumentam em 0,78%. No entanto, para os países que são mais individualistas, onde há uma maior prioridade nos interesses pessoais, os custos se reduzem em 0,53%, modificando a assimetria para um comportamento *sticky cost*. Desse modo, o grau de assimetria que, originalmente no Modelo 1, era *anti-sticky* em 0,12% passa a ter um comportamento *sticky cost* em 0,25%. Esses resultados são contrários aos achados de Hassanein e Younis (2020), que identificaram um comportamento *anti-sticky* nos custos salariais durante a crise financeira. A pesquisa sugere que, diante da crise, as empresas analisadas adotaram uma abordagem mais individualista, realizando cortes nos custos com salários para alcançar os resultados financeiros desejados.

Ao considerar o PDI (Modelo 2), observou-se que para cada aumento de 1% no volume de vendas, os custos aumentam em 0,79%. Quando há uma redução de 1% nas vendas, os custos diminuem em 0,64%, o que resulta em uma assimetria *sticky*. Entretanto, nos países onde as empresas possuem uma tendência a não questionar autoridades e esperar serem guiados por aqueles em posições de maior poder, os custos aumentam em 0,188%, transformando-se em um comportamento *anti-sticky*.

Ao analisar o MAS (Modelo 3), verifica-se que, quando ocorre uma redução de 1%, os custos caem em 0,71%, indicando uma assimetria *sticky*. Ademais, para os países nos quais as empresas são impulsionadas pela busca de resultados, os custos aumentam para 0,84% no sentido *anti-sticky* e diminuindo o grau de assimetria levemente em 0,05 pp. Este resultado contraria as conclusões da pesquisa de Hussien (2021), que sugeria que uma maior assimetria *sticky* estaria mais associada à busca por resultados financeiros. No entanto, o oposto é observado quando a variável de Hofstede é incorporada ao cálculo do *cost stickiness*.

Para a UAI (Modelo 4), observa-se que, com um aumento de 1% no volume de vendas, os custos sobem 0,79%. Em caso de redução de 1% nas vendas, os custos caem 0,85%, um comportamento *anti-sticky*. No entanto, para os países onde há uma tendência a evitar riscos e situações imprevistas, essa queda nos custos é reduzida para 0,64%, tornando-se em um assimetria *sticky*, oposta ao cenário de maior estabilidade. Esse resultado corrobora com a pesquisa de Restuti et al. (2023) de que a incerteza na tomada de decisões aumenta o *cost stickiness* e, por outro lado, refuta a pesquisa de Zhong et al. (2020) que verificou que há uma maior assimetria de custos quando há uma menor evitação da incerteza, sendo o opostos dos resultados encontrados na análise abordada.

No caso do LTO (Modelo 5), para cada aumento de 1% no volume de vendas, os custos sobem 0,79%. Quando há uma redução de 1%, os custos caem para 0,78%, nesse caso não havendo assimetria. Contudo, para os países que apresentam uma abordagem mais pragmática, promovendo a moderação e preparação para o futuro, para cada ponto adicional na escala de Orientação de Longo Prazo, os custos se

reduzem em 0,11%, representando assim, uma assimetria *sticky* que vai ao encontro ao modelo genérico. Esses resultados corroboram com as pesquisas de (Han et al., 2019) e (Krisnadewi & Soewarno, 2021) que evidenciam a relação de assimetria de custos *sticky* com a expectativa na demanda futura e o otimismo dos gestores, respectivamente.

Analisando o IVR (Modelo 6), vemos que, para cada aumento de 1% no volume de vendas, os custos aumentam em 0,79%. Se houver uma redução de 1% nas vendas, os custos diminuem em 0,84%, sugerindo um efeito *anti-sticky*. Entretanto, para os países em que explicação, para cada ponto adicional na escala de Indulgência, os custos caem 0,21%, dessa forma, tornando a assimetria *sticky*. Essa observação corrobora os achados de Ludwig et al. (2018), que indicam que uma alta remuneração variável está associada a um comportamento de custos mais assimétrico, refletindo um comportamento indulgente.

O modelo 7 evidencia o comportamento "*cost stickiness*" em toda a amostra analisada envolvendo todos os fatores culturais. Assim, conforme exposto para cada 1% de aumento na receita os custos sobem 0,79% enquanto para decréscimos na receita de mesma magnitude os custos reduzem 0,91%, o que caracteriza um comportamento *anti-sticky*. Porém, ao considerar os fatores culturais, o modelo apresenta uma redução de 0,55% dos custos em relação à queda da receita, indicando assim, um comportamento *sticky*.

A fim de permitir identificar os resultados de forma visual, elabora-se o Gráfico 1 o qual evidencia o grau de assimetria com e sem o efeito das variáveis culturais de Hofstede.

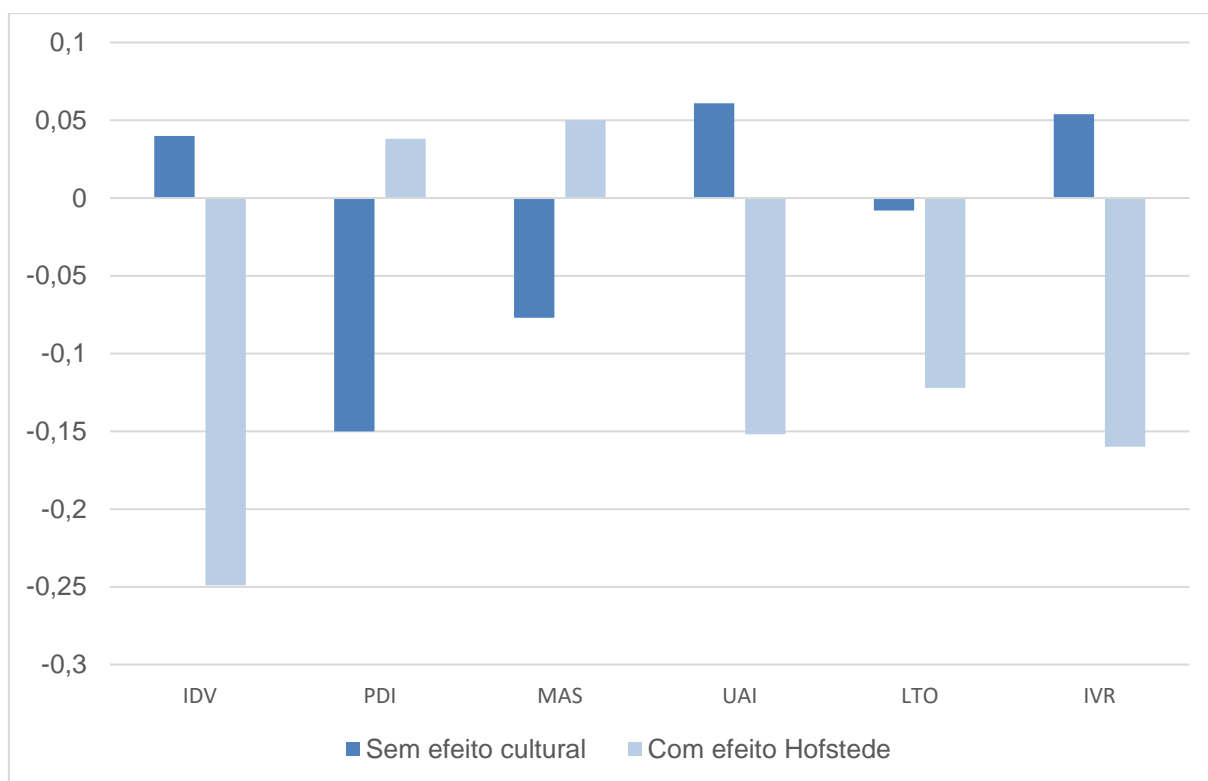


Figura 1. Efeito das variáveis culturais no grau de assimetria

Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 1 permite compreender que, dependendo das características culturais em que o país está imerso, irá modificar de forma significativa e, muitas

vezes, invertendo o tipo de comportamento assimétrico observado nas empresas. Esse resultado sugere que os gestores tomam decisões de forma distinta influenciados não só por aspectos técnicos e estratégicos, mas também pelo perfil cultural que os cercam.

Com base nos resultados obtidos, observa-se que as dimensões culturais influenciam de maneiras distintas e significantes o comportamento dos custos frente à variação de receita. Individualismo (IDV), Aversão à Incerteza (UAI), Orientação de Longo Prazo (LTO) e a Indulgência (IVR) demonstraram uma tendência a intensificar o comportamento *sticky*, onde os custos se ajustam de forma mais lenta às quedas nas receitas. Já a Distância de Poder (PDI) e a Motivação para a Realização e o Sucesso (MAS) apresentaram uma influência *anti-sticky*, indicando que os custos se ajustam de maneira mais flexível em cenários de redução de receita. Essas diferenças reforçam que fatores culturais influenciam diretamente o ritmo de ajuste dos custos em resposta à queda de receita.

5 CONCLUSÃO

Este estudo investigou o fenômeno do *cost stickiness* em empresas dos países do G20, com foco na influência das variáveis culturais baseadas no modelo de Hofstede sobre o comportamento dos custos. Os resultados revelaram que, no modelo padrão, o comportamento dos custos é tipicamente *sticky*: os custos aumentam em 0,79% para cada 1% de aumento na receita, enquanto diminuem em 0,74% quando a receita reduz na mesma magnitude. No entanto, ao considerar as variáveis culturais, observa-se uma modulação significativa desse comportamento.

A análise demonstrou que variáveis culturais específicas têm um impacto substancial na assimetria dos custos. Em países com altos índices de individualismo, como a Austrália, os custos tendem a ser mais *sticky*, contrariamente aos achados de Hassanein e Younis (2020), que associaram o individualismo a um comportamento *anti-sticky* durante crises. No que diz respeito à distância ao poder, países com uma alta deferência à autoridade, mostraram um comportamento *anti-sticky*, refletindo a influência da hierarquia na gestão dos custos.

Os países que possuem altos índices de motivação para a realização e o sucesso exibem um comportamento mais *anti-sticky*. Este resultado desafia a conclusão de Hussien (2021), que sugeria uma relação entre busca por resultados financeiros e assimetria *sticky*. Além disso, países com alta aversão à incerteza mostraram um comportamento mais *sticky* nos custos, alinhando-se com a pesquisa de Restuti et al. (2023) e contrariando Zhong et al. (2020), que associava uma menor incerteza na tomada de decisões a uma maior assimetria de custos.

A orientação a longo prazo, com países que adotam uma abordagem pragmática e voltada para o futuro apresentou uma assimetria *sticky*. Este achado está em consonância com as pesquisas de Han et al. (2019) e Krisnadewi e Soewarno (2021), que associam a orientação a longo prazo com expectativas de demanda e otimismo gerencial. Por fim, a indulgência, com altos índices, mostrou um efeito *anti-sticky* nos custos, sugerindo que uma maior busca por prazer pode influenciar a gestão de custos de maneira a aumentar a assimetria.

Portanto, os resultados deste estudo ampliam a compreensão sobre o *cost stickiness*, destacando a importância dos fatores culturais na determinação do comportamento dos custos. As evidências obtidas indicam que as características culturais podem alterar significativamente a relação entre variações na receita e ajustes nos custos. Esses achados fornecem uma base sólida para futuras pesquisas

e oferecem insights para a adaptação das práticas de gestão financeira em diferentes contextos culturais, enriquecendo o entendimento sobre como variáveis culturais influenciam a dinâmica dos custos nas empresas globais.

REFERÊNCIAS

Abdullah, A. A. H. (2021). Cost stickiness and firm profitability: A study in Saudi Arabian industries. *Investment Management and Financial Innovations*, 18(3), 327-333.

Anderson, M. C., Banker, R. D., & Janakiraman, S. N. (2003). Are selling, general, and administrative costs “sticky”? *Journal of accounting research*, 41(1), 47-63.

Banker, R. D., & Byzalov, D. (2014). Asymmetric cost behavior. *Journal of Management Accounting Research*, 26(2), 43-79.

Benston, G. J. (1966). Multiple regression analysis of cost behavior. *The Accounting Review*, 41(4), 657-672.

Chen, C. X., Lu, H., & Sougiannis, T. (2012). The agency problem, corporate governance, and the asymmetrical behavior of selling, general, and administrative costs. *Contemporary Accounting Research*, 29(1), 252-282.

Daryaei, A. A., Fattahi, Y., Sadeqi, H., & Hasani, R. (2021). Management characteristics and cost stickiness: an examination based on agency theory. *Environmental Energy and Economic Research*, 5(1), 1-15.

Fernandes, N., Santos, R. (2021, julho). Teoria dos sticky costs: Estudo sobre a assimetria dos custos em uma empresa do setor industrial. *Anais do Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 18.

Gallego-Álvarez, I., & Pucheta-Martínez, M. C. (2021). Hofstede’s cultural dimensions and R&D intensity as an innovation strategy: A view from different institutional contexts. *Eurasian Business Review*, 11(2), 191-220.

Han, S., Rezaee, Z., & Tuo, L. (2019). Is cost stickiness associated with management earnings forecasts? *Asian Review of Accounting* 28 (2): 173-211.

Hassanein, A., & Younis, M. (2020). Cost stickiness behavior and financial crisis: Evidence from the UK chemical industry. *Corporate Ownership and Control*, 17(2), 46-56.

He, D., Teruya, J., & Shimizu, T. (2010). Sticky selling, general, and administrative cost behavior and its changes in Japan. *Global Journal of Business Research*, 4(4), 1-10.

Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems [1]. *Journal of management studies*, 22(4), 347-357.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

Hofstede, G. Country Comparasion Tool. Hofstede Insight, 2024. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>. Acesso em 08, abril

2024.

Hussien, L. F. (2021). The Impact of CEOs' Compensations on Cost Stickiness in Industrial Companies Listed on the Amman Stock Exchange. *Modern Applied Science*, 15(1), 152-159.

Ibrahim, A. E. A., Ali, H., & Aboelkheir, H. (2022). Cost stickiness: A systematic literature review of 27 years of research and a future research agenda. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 46, 100439.

Jeon, H. J. (2024). CEO narcissism and asymmetric cost behavior. *The North American Journal of Economics and Finance*, 70, 102076.

Krisnadewi, K. A., & Soewarno, N. (2021). Optimism and profit-based incentives in cost stickiness: an experimental study. *Journal of Management Control*, 32(1), 7-31.

Krisnadewi, K. A., Agustia, D., & Soewarno, N. (2023). CEOs' Optimism in Cost Behavior Asymmetry: A Content Analysis. *International Journal of Economics & Management*, 17(1).

Leonavičienė, E., & Burinskienė, A. (2022). Accelerating cultural dimensions at international companies in the evidence of internationalisation. *Sustainability*, 14(3), 1524.

Lonner, W. J., Berry, J. W., & Hofstede, G. H. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Ludwig, M., Reis, L., Borgert, A., Lunkes, R. (2018, agosto). Sistema de Incentivos dos Administradores e Comportamento Assimétrico dos Custos: Uma Análise das Empresas Listadas na B3. *Anais do Congresso UFSC de Controladoria e Finanças*, Florianópolis, SC, Brasil, 8

Mandour, M. (2021). Financial Risk and Cost Stickiness: Evidence From Egypt. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 11(2), 46-65.

Putra, I. P. M. J. S., & Sihombing, R. P. (2024). The potential of corruption based on Hofstede cultural dimensions and institutional quality: an international evidence. *Journal of Financial Crime*, 31(4), 823-836.

Reis, L. S., & Borgert, A. (2018). Análise das pesquisas em comportamento dos custos. *Custos e Agronegócio*, 14(1), 184-210.

Restuti, M. D., Gani, L., Shauki, E. R., & Leo, L. (2022). Strategy and cost stickiness under different managerial abilities: Evidence from Southeast Asia. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2152530.

Restuti, M. D., Gani, L., Shauki, E. R., & Leo, L. (2023). Cost stickiness behavior and environmental uncertainty in different strategies: Evidence from Southeast Asia. *Business Strategy & Development*, 6(4), 972-985.

Richartz, F., & Borgert, A. (2016). Fatores explicativos para o comportamento assimétrico dos custos das empresas listadas na BM&FBOVESPA. In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC.

Rodrigues, L.T. (2021). Determinantes para o comportamento assimétrico dos custos em empresas mineiras de capital fechado. Repositório UFMG.

Schwartz, S. H. (2014). National culture as value orientations: Consequences of value differences and cultural distance. In Handbook of the Economics of Art and Culture (Vol. 2, pp. 547-586). Elsevier.

Saint-Jacques, B. (2012). International Communication in a Globalized World. In L. Samovar, R. E. Porter & E. R. McDaniel (Eds.), Intercultural Communication. (13th ed., pp. 45-55). Boston: Wadsworth.

Seno, R., Hashim, H. A., Taha, R., & Abdul Hamid, S. (2022). The influence of Hofstede's cultural dimension on tax compliance behaviour of tax practitioners. Asian Review of Accounting, 30(1), 77-96.

Weiss, D. (2010). Cost behavior and analysts' earnings forecasts. The Accounting Review, 85(4), 1441-1471.

Yang, D. (2015). Mergers, CEO hubris, and cost stickiness. Emerging Markets Finance and Trade, 51(sup5), S46-S63.

Yeh, R. S. (1988). On Hofstede's treatment of Chinese and Japanese values. Asia Pacific Journal of Management, 6, 149-160.

Zhong, T., Sun, F., Zhou, H., & Lee, J. Y. (2020). Business strategy, state-owned equity and cost stickiness: Evidence from Chinese firms. Sustainability, 12(5), 1850.