

GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS: FATORES INIBIDORES



Rafael Araújo Sousa Farias (Organizador)

GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS: FATORES INIBIDORES

1ª edição

MATO GROSSO DO SUL EDITORA INOVAR

**Copyright © das autoras e dos autores.**

Todos os direitos garantidos. Este é um livro publicado em acesso aberto, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que sem fins comerciais e que o trabalho original seja corretamente citado. Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons Internacional (CC BY- NC 4.0).

Rafael Araújo Sousa Farias (Organizador).

Gestão de custos interorganizacionais: fatores inibidores. Campo Grande: Editora Inovar, 2021. 96p.

e-book

ISBN: 978-65-80476-77-0

DOI: doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-80476-77-0

1. Custos interorganizacionais. 2.Setor moveleiro. 3. Pesquisa. I. Autores.

CDD – 658



As ideias veiculadas e opiniões emitidas nos capítulos, bem como a revisão dos mesmos, são de inteira responsabilidade de seus autores.

Diagramação: Vanessa Lara D Alessia Conegero

Conselho Científico da Editora Inovar:

Franchys Marizethe Nascimento Santana (UFMS/Brasil); Jucimara Silva Rojas (UFMS/Brasil); Maria Cristina Neves de Azevedo (UFOP/Brasil); Ordália Alves de Almeida (UFMS/Brasil); Otí- lia Maria Alves da Nóbrega Alberto Dantas (UnB/Brasil), Guilherme Antônio Lopes de Oliveira (CHRISFAPI - Cristo Faculdade do Piauí).

Editora Inovar [www.editorainovar.com.br](http://www.editorainovar.com.br/)

79002-401 – Campo Grande – MS

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO [08](#_bookmark0)

CAPÍTULO 1 [09](#_bookmark1)

RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E A VANTAGEM COMPETITIVA

Rafael Araújo Sousa Farias João Barbosa França

CAPÍTULO 2 [15](#_bookmark2)

GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS

[Rafael Araújo Sousa Farias](#_TOC_250000)

CAPÍTULO 3 [20](#_bookmark3)

**FATORES CONDICIONAIS DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIO- NAIS**

*Rafael Araújo Sousa Farias*

*Sheila Milena Neves de Araújo Soares*

# CAPÍTULO 4 [25](#_bookmark4)

**LITERATURA SOBRE OS FATORES INIBIDORES REFERENTES À FORMA- ÇÃO DOS RELACIONAMENTOS COLABORATIVOS E ÀS ESTRATÉGIAS**

# DAS EMPRESAS

*Rafael Araújo Sousa Farias*

# CAPÍTULO 5 [33](#_bookmark5)

**DISCUSSÃO ACERCA DOS FATORES INIBIDORES REFERENTES À FOR- MAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS COLABORATIVOS E ÀS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS**

*Rafael Araújo Sousa Farias*

*Sheila Milena Neves de Araújo Soares João Barbosa França*

# CAPÍTULO 6 [39](#_bookmark6)

**LITERATURA SOBRE OS FATORES INIBIDORES REFERENTES À ELABO- RAÇÃO DOS PROCESSOS E À CONSTRUÇÃO DOS RELACIONAMENTOS**

*Rafael Araújo Sousa Farias*

# CAPÍTULO 7 [47](#_bookmark7)

**DISCUSSÃO ACERCA DOS FATORES INIBIDORES REFERENTES À ELABO- RAÇÃO DOS PROCESSOS E À CONSTRUÇÃO DOS RELACIONAMENTOS**

*Rafael Araújo Sousa Farias*

*Sheila Milena Neves de Araújo Soares João Barbosa França*

# CAPÍTULO 8 [55](#_bookmark8)

# LITERATURA SOBRE OS FATORES INIBIDORES RELACIONADOS AOS RE- SULTADOS, AVALIAÇÕES E AJUSTES QUE OCORREM NAS PARCERIAS

*Rafael Araújo Sousa Farias*

# CAPÍTULO 9 [61](#_bookmark9)

# DISCUSSÃO ACERCA DOS FATORES INIBIDORES RELACIONADOS AOS

**RESULTADOS, AVALIAÇÕES E AJUSTES QUE OCORREM NAS PARCERIAS**

*Rafael Araújo Sousa Farias*

*Sheila Milena Neves de Araújo Soares João Barbosa França*

# CAPÍTULO 10 [66](#_bookmark10)

**EXEMPLO DE APLICABILIDADE DA GCI EM UMA EMPRESA DO SETOR MOVELEIRO DO DISTRITO FEDERAL**

*Rafael Araújo Sousa Farias João Barbosa França*

# CAPÍTULO 11 [71](#_bookmark11)

**SETOR MOVELEIRO DO DISTRITO FEDERAL E AS EMPRESAS DO CASO ANALISADO**

*Rafael Araújo Sousa Farias João Barbosa França*

# CAPÍTULO 12 [77](#_bookmark12)

**SETOR MOVELEIRO DO DISTRITO FEDERAL E A ANÁLISE DOS FATORES INIBIDORES REFERENTES AOS RELACIONAMENTOS COLABORATIVOS E SUAS ESTRATÉGIAS**

*Rafael Araújo Sousa Farias João Barbosa França*

# CAPÍTULO 13 [82](#_bookmark13)

**SETOR MOVELEIRO DO DISTRITO FEDERAL E A ANÁLISE DOS FATORES INIBIDORES REFERENTES À ELABORAÇÃO DOS PROCESSOS E CONS- TRUÇÃO DOS RELACIONAMENTOS**

*Rafael Araújo Sousa Farias João Barbosa França*

# CAPÍTULO 14 [85](#_bookmark14)

**SETOR MOVELEIRO DO DISTRITO FEDERAL E A ANÁLISE DOS FATORES INIBIDORES REFERENTES AOS RESULTADOS, AVALIAÇÕES E AJUSTES**

*Rafael Araújo Sousa Farias João Barbosa França*

# CAPÍTULO 15 [89](#_bookmark15)

**CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS ACERCA DA GESTÃO DE CUSTOS INTE- RORGANIZACIONAIS**

*Rafael Araújo Sousa Farias*

*Sheila Milena Neves de Araújo Soares João Barbosa França*

# SOBRE O ORGANIZADOR DA OBRA E OS AUTORES [93](#_bookmark16)

**ÍNDICE REMISSIVO** [**94**](#_bookmark17)

# APRESENTAÇÃO

As empresas não operam isoladamente, mas sim, em contato com seus stake- holders. O relacionamento interorganizacional se configura de diferentes formas, de modo que que as empresas devem gerenciar não apenas suas operações internas, mas também, podem auxiliar as operações de outras entidades da cadeia. A partir desse contexto surge, na área da gestão estratégica dos custos, a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) ou Interorganizational Cost Management (IOCM), cujo ob- jetivo é encontrar soluções que apresentem resultados melhores quando comparados aos resultados das empresas ao agirem individualmente (KULMALA; PARANKO; UU- SI-RAUVA, 2002).

O presente livro traz um debate teórico acerca dos relacionamentos interorga- nizacionais e sua importância, explica os conceitos da abordagem da Gestão de Cus- tos Interorganizacionais e demonstra os fatores inibidores encontrados na literatura acerca do tema. Além disso, o livro apresenta um exemplo prático de como os fatores inibidores podem impactar a GCI. O exemplo analisa quais fatores inibem a prática da Gestão de Custos Interorganizacionais em empresas do setor moveleiro do Distrito Federal, ao caracterizar e analisar suas dimensões.

Rafael Araújo Sousa Farias

Organizador

**CAPÍTULO 1**

RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

E A VANTAGEM COMPETITIVA

**Rafael Araújo Sousa Farias** Universidade de Brasília - UnB [farias-rafael@hotmail.com](mailto:farias-rafael@hotmail.com)

**João Barbosa França** Faculdade UPIS - DF [profjoaofranca@gmail.com](mailto:profjoaofranca@gmail.com)

A evolução dos mercados e a complexidade crescente nas cadeias de supri- mentos levaram ao surgimento de novas técnicas de gestão e novos sistemas de troca de informações entre as empresas, perpassando pelo ambiente interno até alcançar as relações interorganizacionais (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002).

Estudos recentes (ATOUBA; SHUMATE 2010; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR., 2010; TURRINI et al., 2010; MÜLLER-SEITZ, 2011; LEE; MONGE, 2011; KUNZLER; BULGACOV, 2011; POLETTO; DUARTE; MATA, 2011; LAI et al., 2012; YAMANOI; CAO, 2014; YAN et al., 2014; CARTER; ROGERS; CHOI, 2015) demons-

tram a importância do relacionamento interorganizacional como forma de as empre- sas conseguirem vantagem competitiva diante do mercado. O interesse e a percep- ção por parte das empresas da necessidade de arquitetar relações estratégicas com os membros de suas cadeias vêm aumentando a partir dos anos 1980 (LAMBERT; COOPER, 2000).

Wincent (2008) explica que as redes interorganizacionais surgiram a partir das necessidades das empresas, e que a inter-relação é tendência para o futuro. Explica que as redes interorganizacionais podem ser uma opção para as pequenas empresas que não conseguem competir isoladamente ou têm dificuldades para operar diante da complexidade econômica atual. Cabe às empresas se posicionarem e articular relações que as ajudem em suas atividades, de modo a perceber os desafios como oportunidades (DRUCKER, 1997).

As empresas podem obter vantagem competitiva por meio da Gestão de Cus- tos Interorganizacionais (GCI) ou Interorganizational Cost Management (IOCM), cujo objetivo é encontrar soluções que apresentem resultados melhores quando compara- dos aos resultados das empresas ao agirem individualmente (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002).

A GCI pode ser uma oportunidade para as empresas agregarem valor aos seus produtos, entretanto, Cooper e Slagmulder (2003a) explicam que somente por meio de esforços conjuntos em uma cadeia será possível atingir o objetivo de reduzir o cus- to total de operação da cadeia de suprimentos.

Cooper e Slagmulder (1999) ressaltam que as empresas podem obter benefí- cios e vantagens com os inter-relacionamentos caso sejam satisfeitos uma série de

fatores. As idiossincrasias e estratégias das empresas podem causar incompatibili- dade entre suas ações, por exemplo, há empresas que visam à liderança pelo custo total, pela diferenciação ou, ainda, pelo enfoque (PORTER, 1989), cada uma dessas estratégias demanda ações distintas nas relações interorganizacionais. Além disso, o setor no qual a empresa está inserida interfere na aplicabilidade de estratégias de gerenciamento (PORTER, 1989).

Estudos acerca dos relacionamentos interorganizacionais mostram que esta abordagem é um instrumento para as empresas crescerem no mercado em que atuam e gera benefícios para os envolvidos (BORIN; FARRIS, 1990; ELLRAM, 1994; ELLRAM; SIFERD, 1998; COOPER; SLAGMULDER, 1999; FERRIN; PLANK, 2002;

LALONDE, 2003). Entretanto, do ponto de vista empírico, há um número significativo de empresas que deixam de participar de processos cooperativos, sendo que muitas são incapazes de consolidar as suas estruturas e modelos de gestão (SADOWSKI; DUYSTERS, 2008; PEREIRA; ALVES; SILVA, 2010).

Nesse contexto, o inter-relacionamento é possível, e a GCI apresenta-se como uma oportunidade, mas sua aplicação pode ser uma tarefa difícil. Observa-se que, dadas as vantagens proporcionadas, seria natural que a maioria das empresas buscasse o inter-relacionamento, paradoxalmente, ocorre o oposto (KULMALA; PA- RANKO; UUSI-RAUVA, 2002). Essa situação gera oportunidades de pesquisas. Para compreender a GCI se faz necessário evidenciar os fatores inibidores de sua prática, a partir da literatura. Además, é necessário identificar, empiricamente, os fatores que inibem a aplicabilidade da GCI. Recomenda-se, ainda, investigar a relação dos fatores inibidores identificados na literatura com a realidade das empresas.

Pesquisas sobre GCI têm gerado abordagens e conceitos que explicam as van- tagens de agir colaborativamente com os membros da cadeia para gerenciar os cus- tos (MUNDAY, 1992; LALONDE; POHLEN, 1996; KULMALA; PARANKO; UUSI-RAU-

VA, 2002; COOPER; SLAGMULDER, 1999, 2003a, 2003b) e explicam as etapas de implementação da abordagem (ELLRAM, 2002; COOPER; SLAGMULDER, 2003b). Entretanto, poucos trabalhos discorrem sobre as dificuldades e potenciais obstáculos que podem ocorrer durante o processo de implementação (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995; DYER; SINGH, 1998; PARK; UNGSON, 2001; BASTL *et al.*, 2010; PEREIRA;

ALVES, SILVA, 2010).

A identificação dos fatores inibidores auxilia as empresas a implementar as abordagens interorganizacionais de gestão de custos e a evitar possíveis obstáculos. Podem gerar benefícios ao passo que aumentam o conhecimento dos processos da empresa e dos custos relacionados (STAPLETON *et al.*, 2004).

Os gestores enfrentam novos desafios na busca de vantagens competitivas fora de suas organizações. Entretanto, possuem pouca orientação sobre os poten- ciais desafios relacionados à implementação das abordagens da Gestão de Custos Interorganizacionais (DEKKER 2004; VOSSELMAN; VAN DER MEER-KOOISTRA, 2006; BASTL *et al.*, 2010). Subramanian e Ishak (1998) e Bastl *et al.* (2010) explicam

que os gestores encontram dificuldades em lidar com a complexidade dos problemas

que impendem que as organizações obtenham êxito em suas ações cooperadas.

O presente livro traz um debate teórico acerca dos relacionamentos interorga- nizacionais e sua importância, explica os conceitos da abordagem da Gestão de Cus- tos Interorganizacionais e demonstra os fatores inibidores encontrados na literatura acerca do tema.

Além disso, o livro apresenta um exemplo prático de como os fatores inibidores podem impactar a GCI. O exemplo analisa quais os fatores que inibem a prática da Gestão de Custos Interorganizacionais em empresas do setor moveleiro do Distrito Federal, ao caracterizar e analisar suas dimensões. O exemplo engloba três empre- sas do setor moveleiro, situadas no Distrito Federal. É contextualizado o ambiente no qual as empresas estão inseridas, demostrada a cadeia produtiva do setor moveleiro e apresentado o perfil das empresas.

O exemplo se mostra útil devido à importância do setor moveleiro nacional, visto que é competitivo, fazendo com que as empresas busquem estratégias para enfrentar os concorrentes nacionais e internacionais (FLESCH, 2010). Alves *et al.* (2008) expli- cam que a indústria moveleira nacional vem se transformando e caminha em direção a uma gestão mais profissional. O setor moveleiro nacional é responsável por mais de 650 mil postos de trabalho, o que demonstra a relevância do setor (ABIMÓVEL, 2016).

# Referências

ABIMÓVEL. **Associação Brasileira das Indústrias do Moveleiro.** <[http://www.abi-](http://www.abimovel.com/) [movel.com/](http://www.abimovel.com/)>. Acesso em janeiro de 2016.

ALVES, Ricardo Ribeiro; CABRAL, Carla Priscilla Távora; SOUZA, Maria Odete Alves; VIDAURRE, Graziela Baptista; COLLI, Andréia; SILVA, José de Castro. Diagnóstico e caracterização das marcenarias na cidade de Viçosa-MG. **Semina: Ciências Agrá- rias,** v. 29, n. 4, p. 789-798, 2008.

ATOUBA, Yannick; SHUMATE, Michelle. Interorganizational networking patterns among development organizations. **Journal of Communication**, v. 60, n. 2, p. 293- 317, 2010.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JR., Edgar. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Ad- ministração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.

BASTL, Marko; GRUBIC, Tonic; TEMPLAR, Simon; HARRISON, Alan; FAN, Ip-Shing. Inter-organisational costing approaches: the inhibiting factors. **The International Jour- nal of Logistics Management**, v. 21, n. 1, p. 65-88, 2010.

BORIN, Norm; FARRIS, Paul. An empirical comparison of direct product profit and exis- ting measures of SKU productivity. **Journal of Retailing**, v. 66, n. 3, p. 297-314, 1990.

CARTER, Craig; ROGERS, Dale; CHOI, Thomas. Toward the theory of the supply chain. **Journal of Supply Chain Management**, v. 51, n. 2, p. 1-25, 2015

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational costing – Part 1. **Cost Management,** v. 17, n. 5, p. 14-21, 2003a.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational costing – Part 2. **Cost Management,** v. 17, n. 6, p. 12-24, 2003b.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Supply chain development for the lean enterprise:** interorganizational cost management. 1. ed. New Jersey: The IMA Foun- dation for Applied Research, 1999.

DEKKER, Henri. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropria- tion concerns and coordination requirements. **Accounting, Organizations and Socie- ty**, v. 29, n. 1, p. 27-49, 2004.

DRUCKER, Peter F. Toward the new organization. **Executive Excellence,** v. 14, n. 2, p. 7-8, 1997.

DYER, Jeffrey; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review,** v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

ELLRAM, Lisa. A taxonomy of total cost of ownership models. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 1, p. 171-191, 1994.

ELLRAM, Lisa. Supply management’s involvement in the target costing process. **Eu- ropean Journal of Purchasing & Supply Management,** v. 8, n. 4, p. 235-244, 2002.

ELLRAM, Lisa; SIFERD, Sue. Total cost of ownership: a key concept in strategic cost management decisions. **Journal of Business Logistics**, v. 19, n. 1, p. 55-76, 1998.

FERRIN, Bruce; PLANK, Richard. Total cost of ownership models: an exploratory stu- dy. **Journal of Supply Chain Management**, v. 38, n. 3, p. 18-29, 2002.

FLESCH, Valdenir. Controladoria como suporte de gestão das indústrias moveleiras na Região Oeste de Santa Catarina. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 9, n. 27, p. 79-92, 2010.

HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. **Developing relationships in business ne- tworks**. 1. ed. London: Routledge, 1995.

KULMALA, Harri; PARANKO, Jari; UUSI-RAUVA, Erkki. The role of cost management in network relationships. **International Journal of Production Economics,** v. 79, n. 1, p. 33-43, 2002.

KUNZLER, Mali; BULGACOV, Sergio. As estratégias competitivas e colaborativas e os resultados individuais e coletivos no associativismo rural em Quatro Pontes-PR. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1363-1393, 2011.

LAI, Fujun; ZHANG, Min; LEE, Denis; ZHAO, Xiande. The impact of supply chain inte- gration on mass customization capability: an extended resource-based view. **Enginee- ring Management**, v. 59, n. 3, p. 443-456, 2012.

LALONDE, Bernard. Three problems that linger. **Supply Chain Management Review**, v. 7, n. 2, p. 7-8, 2003.

LALONDE, Bernard; POHLEN, Terrance. Issues in supply chain costing. **The Interna- tional Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 1, p. 1-11, 1996.

LAMBERT, Douglas; COOPER, Martha. Issues in supply chain management. **Indus- trial Marketing Management**, v. 29, n. 2, p. 65-83, 2000.

LEE, Seungyoon; MONGE, Peter. The coevolution of multiplex communication ne- tworks in organizational communities. **Journal of Communication,** v. 61, n. 4, p. 758- 779, 2011.

MÜLLER-SEITZ, Gordon. Leadership in interorganizational networks: a literature re- view and suggestions for future research. **International Journal of Management Re- views**, v. 14, n. 4, p. 428-433, 2011.

MUNDAY, Max. Accounting cost data disclosure and buyer-supplier partnerships - a research note. **Management Accounting Research,** v. 3, n. 3, p. 245-250, 1992.

PARK, Seung Ho; UNGSON, Gerardo. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science,** v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz; ALVES, Juliano Nunes; SILVA, Patrícia Ennes. O lado obscuro dos relacionamentos interorganizacionais: por que as empresas saem dos processos cooperativos? **Espacios,** v. 31, n. 4, p. 25-27, 2010.

POLETTO, Carlos; DUARTE, Maria; MATA, Wilson. Gestão compartilhada de P&D: o caso da Petrobras e a UFRN. **Revista de Administração Pública,** v. 45, n. 4, p. 1095- 1117, 2011.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SADOWSKI, Bert; DUYSTERS, Geert. Strategic technology alliance termination: an empirical investigation. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 25, n. 1, p. 305-320, 2008.

STAPLETON, Drew; PATI, Sanghamitra; BEACH, Erik; JULMANICHOTI, Poomipak. Activity-based costing for logistics and marketing. **Business Process Management Journal**, v. 10, n. 5, p. 584-597, 2004.

SUBRAMANIAN, Ram; ISHAK, Samir. Competitor analysis practices of US companies: an empirical investigation. **Management International Review**, v. 38, n. 1, p. 7-23, 1998.

TURRINI Alex; CRISTOFOLI, Daniela; FROSINI, Francesca; NASI, Greta. Networking literature about determinants of network effectiveness. **Public Administration**, v. 88, n. 2, p. 528-550, 2010.

VOSSELMAN, Ed; VAN DER MEER-KOOISTRA, Jeltje. Efficiency seeking behavior in changing management control in interfirm transactional relationships: an extended transaction cost economics perspective. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 2, n. 2, p. 123-143, 2006.

WINCENT, Joakim. An exchange approach on firm cooperative orientation and outco- mes of strategic multilateral network participants. **Group Organization Management**, v. 33, n. 3, p. 303-329, 2008.

YAMANOI, Junichi; CAO, Qing. Competition and termination of the alliances between asymmetric partners: the case of Japanese department stores. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 31, n. 4, p. 949-971, 2014.

YAN, Tingting; CHOI, Thomas; KIM, Yusoon; YANG, Sophie. A theory of the nexus supplier: a critical supplier from a network perspective. **Journal of Supply Chain Ma- nagement**, v. 51, n. 1, p. 1-37, 2014.

**CAPÍTULO 2**

GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS

**Rafael Araújo Sousa Farias** Universidade de Brasília - UnB [farias-rafael@hotmail.com](mailto:farias-rafael@hotmail.com)

Os relacionamentos interorganizacionais cooperativos caracterizam-se pela in- teração entre duas ou mais organizações, tanto de natureza similares quanto distintas (OLIVER, 1990). A cooperação entre as empresas é uma alternativa para que consi- gam aumentar a competitividade ante o mercado (EBERS, 1997).

As empresas não operam isoladamente, mas em contato com fornecedores, clientes, parceiros de negócios, financiadores e organismos do governo (COAD; SCA- PENS, 2006). Assim, o relacionamento interorganizacional pode se configurar de di- ferentes formas, expandindo o conceito tradicional, e isolado, de empresa (ZYLBER- SZTAJN; NEVES, 2000). Cândido (2002) ressalta a importância de as organizações atuarem de forma conjunta, com o objetivo de se adaptarem ao atual ambiente de competição.

Amato Neto (2000) explica que as empresas, ao se relacionarem com outras organizações, buscam vantagens competitivas, entre outras, a possibilidade de com- binação de competências, utilização de *know-how* das outras empresas, divisão do ônus ao realizar pesquisas tecnológicas, divisão dos riscos e custos de explorar novas oportunidades, compartilhamento de recursos e fortalecimento do poder de compra.

O foco da Gestão de Custos Interorganizacionais está na cadeia produtiva, abordando a dimensão Relacionamento entre compradores e fornecedores e a di- mensão Produto, analisando oportunidades de melhorias no processo produtivo da cadeia (COOPER; SLAGMULDER, 2003a). A interação entre as empresas tem a prer- rogativa de criar valor para as partes envolvidas (CROPPER *et al.,* 2008), sendo que, aquelas que combinam e buscam alternativas para coordenar esforços – entre elas a GCI – podem obter superior vantagem ante a concorrência (DYER; SINGH, 1998).

As funções que a Contabilidade exerce para o contexto interorganizacional são diferentes daquelas realizadas para apenas uma empresa. Bastl *et al.* (2010) explicam que as práticas contábeis tradicionais, muitas vezes, não cumprem o papel de geren- ciar as relações interorganizacionais. Seal *et al.* (1999) e Tomkins (2001) afirmam que a Contabilidade voltada para os relacionamentos interorganizacionais precisa gerar informações que auxiliem os gestores a tomar decisões nesse cenário.

O contexto interorganizacional exige que a gestão de custos da empresa não se restrinja ao seu ambiente interno. As empresas são elos dentro de uma cadeia, assim, é influenciada por fatores externos e, ao mesmo tempo, influencia os custos da cadeia.

Esse cenário exige que as empresas gerenciem não apenas suas operações internas, mas, conjuntamente, operações de outras empresas da cadeia (COOPER; SLAGMULDER, 1999; KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; KAJÜTER; KUL- MALA, 2005; COAD; CULLEN, 2006; SOUZA; ROCHA, 2009). Assim, gerenciar custos

eficazmente exige um enfoque amplo, externo às fronteiras da organização (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). A partir desse contexto surge, na área da gestão estratégica dos custos, a Gestão de Custos Interorganizacionais.

Segundo Cooper e Slagmulder (1999), Gestão de Custos Interorganizacionais é uma abordagem estruturada para a coordenação das atividades das empresas em uma cadeia de fornecimento, para que os custos totais da cadeia sejam reduzidos. Souza e Rocha (2009, p. 25) complementam ao afirmar que “Gestão de Custos Inte- rorganizacionais é um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações de uma cadeia de valor além da própria empresa”.

A GCI visa reduzir custos relacionados à distribuição/logística e à fabricação dos produtos (COOPER; SLAGMULDER, 1999). As maneiras de reduzir custos pos- suem o foco na coordenação das empresas na cadeia de abastecimento e nas políti- cas de gestão de custos além das fronteiras organizacionais.

A GCI almeja uma gestão “inteligente” dos custos, para que as relações coo- peradas da cadeia sejam mais eficientes perante as cadeias concorrentes (CHRIS- TOPHER, 2007). Porter (1989) ressalta que a produção de um bem é resultado de diversas etapas interligadas que interferem umas nas outras, e que a cadeia de valor não é uma sequência de atividades independentes, mas um sistema de atividades interdependentes.

Essa integração e coordenação das ações entre as empresas trouxeram opor- tunidades, mas também desafios, já que as fronteiras tradicionais foram “quebradas” e as práticas de gestão de custos estão cada vez mais transpondo-as (COAD; SCA- PENS, 2006). A coordenação das ações entre as empresas se torna ainda mais impor- tante quando há uma situação de interdependência, que ocorre quando determinada empresa não apresenta condições de reger todos os fatores necessários para concluir determinado produto ou para obter certo resultado (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

O estreitamento das relações entre as empresas pode causar indefinição em relação às fronteiras organizacionais, o que eleva a importância da GCI no papel de auxiliar as empresas a coordenarem suas atividades (COAD; CULLEN, 2006). Com essa nova maneira de se relacionar, surgem temas que merecem maior atenção por parte das empresas, como por exemplo, a decisão de comprar ou produzir determina- do bem ou serviço.

Estudos acerca da Gestão de Custos Interorganizacionais (COOPER; SLAG- MULDER, 1999; KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; KAJÜTER; KULMALA,

2005) apontam que as empresas, para mensurar as transações que ocorrem no con- texto interorganizacional adotam técnicas de gestão, tais como: Custeio Baseado em Atividades (ABC), análise completa da cadeia de valor, medição de desempenho da

relação, criação de um orçamento conjunto para a relação interorganizacional, ava- liação do investimento na transação, Custo Alvo (*Target Costing*), técnicas de gestão de custos antes utilizadas somente internamente e a Contabilidade de Livros Abertos (CLA). Contabilidade de Livros Abertos é um instrumento utilizado para compartilhar informações, entre as empresas, relacionadas aos custos envolvidos nos processos produtivos (KAJÜTER; KULMALA, 2005).

Quanto mais informações compartilhadas entre as empresas, melhor será a coordenação das atividades (LUO, 2001; GANGOPADHYAY; HUANG; 2004). Assim, a implementação da GCI requer mecanismos que deem suporte à troca de informa- ções entre os integrantes da cadeia de valor (COOPER; SLAGMULDER, 2003b; KA- JÜTER; KUMALA, 2005; SOUZA; ROCHA, 2009).

As empresas podem ter receio em compartilhar suas informações internas e informações acerca da estrutura do custo do produto, como a margem de lucro do mesmo (DEKKER, 2003; KAJÜTER; KULMALA, 2005; HOFFJAN; KRUSE, 2006).

Dekker (2003) adverte que existem riscos em compartilhar informações internas com o ambiente externo. Assim, as empresas devem se precaver de ações oportunistas de outras e, para isso, devem determinar claramente qual será a contribuição de cada um dos parceiros na GCI, proteger seus recursos estratégicos e conhecer o histórico de possíveis parceiros.

Além do compartilhamento de informações, outros fatores interferem na apli- cabilidade da GCI (COOPER; SLAGMULDER, 1999; KAJÜTER; KULMALA, 2005;

SOUZA; ROCHA, 2009), sendo nomeados de fatores condicionantes. “Fatores condi- cionantes da GCI são variáveis que influenciam o sucesso de implantação e utilização desse artefato gerencial” (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 27). Cooper e Slagmulder (1999) e Souza e Rocha (2009) sugerem que cinco fatores sejam considerados na análise da aplicabilidade da GCI: Produtos, Componentes, Níveis de Relacionamento, Tipos de Cadeia e Mecanismos.

# Referências

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais:** opor- tunidades para as pequenas e médias empresas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BASTL, Marko; GRUBIC, Tonic; TEMPLAR, Simon; HARRISON, Alan; FAN, Ip-Shing. Inter-organisational costing approaches: the inhibiting factors. **The International Jour- nal of Logistics Management**, v. 21, n. 1, p. 65-88, 2010.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. A formação de redes interorganizacionais como meca- nismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **Revista Eletrônica de Administração,** v. 8, n. 4, p. 32-47, 2002.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:**

criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

COAD, Alan; CULLEN, John. Inter-organisational cost management: towards an evo- lutionary perspective. **Management Accounting Research,** v. 17, n. 4, p. 342-369, 2006.

COAD, Alan; SCAPENS, Robert. Inter-organisational cost management. **Financial Management**, v. 35, n. 2, p. 38-39, 2006.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational costing – Part 1. **Cost Management,** v. 17, n. 5, p. 14-21, 2003a.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational costing – Part 2. **Cost Management,** v. 17, n. 6, p. 12-24, 2003b.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Supply chain development for the lean enterprise:** interorganizational cost management. 1. ed. New Jersey: The IMA Foun- dation for Applied Research, 1999.

CROPPER, Steve; HUXHAM, Chris; EBERS, Mark; RING, Peter Smith. **The Oxford handbook of inter-organizational relation.** 1. ed. London: Oxford University Press, 2008.

DEKKER, Henri. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. **Manage- ment Accounting Research**, v. 14, n. 1, p. 1-23, 2003.

DYER, Jeffrey; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review,** v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EBERS, Mark. **The formation of inter-organizational networks**. 1. ed. London: Ox- ford University Press, 1997.

GANGOPADHYAY, Aryya; HUANG, Zhensen. Studying the value of information sha- ring in e-business supply chain management. **Journal of Interational Technology and Information Management,** v. 13, n. 1, p. 49-60, 2004.

KAJÜTER, Peter; KULMALA, Harri. Open Book Accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 2, p. 179-204, 2005.

KULMALA, Harri; PARANKO, Jari; UUSI-RAUVA, Erkki. The role of cost management in network relationships. **International Journal of Production Economics,** v. 79, n. 1, p. 33-43, 2002.

LUO, Yadong. Antecedents and consequences of personal attachment in cross-cultu- ral cooperative ventures. **Administration Science,** v. 46, n. 1, p. 177-201, 2001.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald. **The external control of organizations:** a resource dependence perspective. 1. ed. New York: Harper & Row, 1978.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SEAL, Willie; CULLEN, John; DUNLOP, Alec; BERRY, Tony; AHMED, Mirghani. Enac- ting a European supply chain: a case study on the role of management accounting. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 3, p. 303-322, 1999.

SHANK, John k.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A Revolução dos custos.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOUZA, Bruno Carlos; ROCHA, Welington. **Gestão de custos interorganizacionais:** ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TOMKINS, Cyril. Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. **Accounting, Organizations and Society,** v. 26, n. 2, p. 161-191, 2001.

ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

**CAPÍTULO 3**

FATORES CONDICIONAIS DA GESTÃO DE CUSTOS

INTERORGANIZACIONAIS

**Rafael Araújo Sousa Farias** Universidade de Brasília - UnB [farias-rafael@hotmail.com](mailto:farias-rafael@hotmail.com)

**Sheila Milena Neves de Araújo Soares** Universidade Estadual do Piauí - PI [sheilamilenaneves@gmail.com](mailto:sheilamilenaneves@gmail.com)

Como dito no capítulo anterior, há fatores que interferem na aplicabilidade da GCI (COOPER; SLAGMULDER, 1999; KAJÜTER; KULMALA, 2005; SOUZA; RO-

CHA, 2009), sendo nomeados de fatores condicionantes. “Fatores condicionantes da GCI são variáveis que influenciam o sucesso de implantação e utilização desse arte- fato gerencial” (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 27). Cooper e Slagmulder (1999) e Souza e Rocha (2009) sugerem que cinco fatores sejam considerados na análise da aplica- bilidade da GCI: Produtos, Componentes, Níveis de Relacionamento, Tipos de Cadeia e Mecanismos.

O fator condicionante Produtos indica que os bens e serviços disponibilizados pela empresa devem ser analisados segundo suas funções e margem de lucrativi- dade (SOUZA; ROCHA, 2009). Aqueles que apresentam margens de lucratividade abaixo da almejada pela empresa são mais indicados para a aplicação da GCI (COO- PER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009; HOFFJAN; LÜHRS; KOLBURG, 2011; WINDOLPH; MOELLER, 2012; KUMRA; AGNDAL; NILSSON, 2012; FARIA *et*

*al.*, 2013). Quanto mais funcionalidades os bens e serviços disponibilizados pela em- presa possuir, mais oportunidades de gerenciamento do custo (COOPER; SLGMUL- DER, 1999, 2004; CAGLIO; DITILLO, 2008; SETTANNI *et al.*, 2014).

Na análise do fator condicionante Componentes, duas variáveis devem ser consideradas: nível de confidencialidade tecnológica dos componentes e seu índice de valor (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009). Caso a confiden- cialidade tecnológica seja estratégica para a empresa – na produção de bens ou na prestação de serviços – a aplicabilidade da GCI é prejudicada (FINE, 1999; COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009). O índice de valor dos componentes é calculado mediante a equação: **Índice de** Valor = Grau de Importância do Compo- nente / Custo (CSILLAG, 1985; HANSEN; MOWEN, 2001; SOUZA; ROCHA, 2009).

O fator condicionante Níveis de Relacionamento é resultado da análise da es- tabilidade, cooperação, confiança e interdependência entre as empresas, sendo que, quanto mais presente estas variáveis nos relacionamentos, mais favorável é a abor- dagem da GCI (COOPER; SLAGMULDER, 1999; DEKKER, 2003, 2004; KAJÜTER; KULMALA, 2005; SOUZA; ROCHA, 2009; WINDOLPH; MOELLER, 2012). Cooper e

Slagmulder (1999) identificam quatro diferentes níveis de relacionamento entre com- pradores e fornecedores: *Common suppliers*; *Subcontractors*; *Major suppliers*; e *Fa- mily members*.

Referindo-se ao fator condicionante Tipos de Cadeia, Cooper e Slagmulder (1999) explicam que há três tipos possíveis: Tirania, Oligarquia e Democracia. A Ti- rania se caracteriza quando apenas uma empresa domina a cadeia e, assim, possui alto poder de negociação com os fornecedores e clientes. A Oligarquia ocorre quando poucas empresas dominam a cadeia e, por fim, a Democracia se caracteriza quando não há empresas principais dominando o mercado, ou seja, não há concentração de poder e não há barreiras a novos entrantes. Cooper e Slagmulder (1999) explicam que as cadeias caracterizadas como Tirania oferecem o melhor cenário para a aplica- ção da GCI.

O fator condicionante Mecanismos é formado por instrumentos de planejamen- to e controle utilizados no auxílio da implementação da GCI, com o objetivo de aper- feiçoar, orientar e incentivar a abordagem (COOPER; SLAGMULDER, 1999, 2003a, 2003b, 2004; MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 2001; KAJÜTER; KULMALA, 2005;

SOUZA; ROCHA, 2009). Os mecanismos são divididos em três grupos: Disciplina- dores, Capacitores e Incentivadores (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; RO- CHA, 2009).

Os mecanismos Disciplinadores transmitem pressão por redução de custos por toda a cadeia e estabelecem regras de relacionamento. Os Capacitores visam sanar dificuldades nos processos da GCI e buscam dirimir problemas entre as partes. Por fim, os Incentivadores são utilizados após o alcance das metas estabelecidas, com o objetivo de premiar e remunerar o esforço dispensado (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009).

A literatura afirma (COOPER; SLAGMULDER, 1999; KULMALA; PARANKO;

UUSI-RAUVA, 2002) que as empresas podem obter muitos benefícios ao coorde- nar esforços e agir colaborativamente com os membros da cadeia, e que são muitos os benefícios oferecidos que justificam a abordagem interorganizacional. Entretanto, muitos problemas podem ocorrer durante este processo, o que pode dificultar ou até mesmo impossibilitar a obtenção dos objetivos aspirados pelas empresas.

Hakansson e Snehota (1995) explicam que é recorrente o insucesso nos rela- cionamentos interorganizacionais e que muitas empresas são demasiadamente oti- mistas quanto à prospecção dos benefícios ao iniciarem a coordenação de esforços com outras. A coordenação de esforços entre as empresas pode gerar conflitos – naturais aos relacionamentos – que trazem dificuldades à obtenção de resultados positivos.

Bastl *et al*. (2010) tiveram como objetivo, entre outros, destacar os fatores que inibem a implementação de abordagens de gestão de custos de maneira interorga- nizacional. Segundo os autores, sua pesquisa foi a primeira a abordar sistematica- mente os fatores inibidores na implementação das abordagens de gestão de custos

no âmbito interorganizacional. O estudo revelou a complexidade de fatores inibidores envolvidos na implementação das abordagens, além de demonstrar a interdisciplina- ridade do tema. Bastl *et al.* (2010) sugerem que os fatores inibidores que acometem as abordagens de gestão de custos entre as empresas devam ser analisados em três dimensões, sendo elas: Pessoas, Processos e Tecnologia.

Os fatores inibidores também podem ser divididos em três grupos que se re- ferem aos estágios distintos de desenvolvimento que os relacionamentos interorgani- zacionais assumem (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; CHEN, 2010). O Grupo 1 é formado pelos fatores inibidores referentes à formação dos relacionamentos colabo- rativos e às estratégias das empresas. O Grupo 2 é formado pelos fatores inibidores referentes à elaboração dos processos e à construção dos relacionamentos. O Grupo 3 é formado pelos fatores inibidores relacionados aos resultados, avaliações e ajustes que ocorrem nas parcerias.

# Referências

BASTL, Marko; GRUBIC, Tonic; TEMPLAR, Simon; HARRISON, Alan; FAN, Ip-Shing. Inter-organisational costing approaches: the inhibiting factors. **The International Jour- nal of Logistics Management**, v. 21, n. 1, p. 65-88, 2010.

BRYSON, John; CROSBY, Barbara; STONE, Melissa Middleton. The design and im- plementation of cross-sector collaborations: prepositions from the literature. **Public Administration Review**, v. 66, n. 1, p. 44-55, 2006.

CAGLIO, Ariela; DITILLO, Angelo. A review and discussion of management control in inter-firm relationships: achievements and future directions. **Accounting, Organiza- tion and Society**, v. 33, n. 1, p. 868-898, 2008.

CHEN, Bin. Antecedents or processes? Determinants of perceived effectiveness of interorganizational collaborations for public service delivery. **International Public Ma- nagement Journal,** v. 13, n. 4, p. 381-407, 2010.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational cost management and relational context. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 1, p. 1-26, 2004.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational costing – Part 1. **Cost Management,** v. 17, n. 5, p. 14-21, 2003a.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational costing – Part 2. **Cost Management,** v. 17, n. 6, p. 12-24, 2003b.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Supply chain development for the lean enterprise:** interorganizational cost management. 1. ed. New Jersey: The IMA Foun- dation for Applied Research, 1999.

CSILLAG, João M. **Análise do valor.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

DEKKER, Henri. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropria- tion concerns and coordination requirements. **Accounting, Organizations and So- ciety**, v. 29, n. 1, p. 27-49, 2004.

DEKKER, Henri. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. **Manage- ment Accounting Research**, v. 14, n. 1, p. 1-23, 2003.

FARIA, Ana Cristina; SOARES, Iderlan Charles; ROCHA, Welington; ROSSI, George Bedinelli. A prática da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma montadora de veículos na região do Grande ABC. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 49, p. 617-638, 2013.

FINE, Charles. **Mercados em evolução contínua:** conquistando vantagem competiti- va num mundo em constante mutação. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. **Developing relationships in business ne- tworks**. 1. ed. London: Routledge, 1995.

HANSEN, Don; MOWEN, Maryanne. **Gestão de custos:** contabilidade e controle. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

HOFFJAN, Andreas; LÜHRS, Sebastian; KOLBURG, Anja. Cost transparency in su- pply chains: demystification of the cooperation tenet. **Schmalenbach Business Re- view**, v. 63, n. 3, p. 230-251, 2011.

KAJÜTER, Peter; KULMALA, Harri. Open Book Accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 2, p. 179-204, 2005.

KULMALA, Harri; PARANKO, Jari; UUSI-RAUVA, Erkki. The role of cost management in network relationships. **International Journal of Production Economics,** v. 79, n. 1, p. 33-43, 2002.

KUMRA, Rajeev; AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Open book practices in buyer-su- pplier relationships in India. **Journal of Business & Industrial Marketing,** v. 27, n. 3, p. 196-210, 2012.

MOURITSEN, Jan; HANSEN, Allan; HANSEN, Carsten. Interorganisational controls and organisational competencies: episodes around target cost management/functio- nal analysis and open book accounting. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 2, p. 221-244, 2001.

SETTANNI, Ettore; NEWNES, Linda; THENENT, Nils; PARRY, Glenn; GOH, Yee Mey. A through-life costing methodology for use in product-service-systems. **International Journal of Production Economics**, v. 153, n. 1, p. 161-177, 2014.

SOUZA, Bruno Carlos; ROCHA, Welington. **Gestão de custos interorganizacionais:** ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WINDOLPH, Melanie; MOELLER, Klaus. Open-Book Accounting: reason for failure of inter-firm cooperation? **Management Accounting Research,** v. 23, n. 1, p. 47-60, 2012.

**CAPÍTULO 4**

LITERATURA SOBRE OS FATORES INIBIDORES REFERENTES À FORMAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS COLABORATIVOS

E ÀS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS

**Rafael Araújo Sousa Farias** Universidade de Brasília - UnB [farias-rafael@hotmail.com](mailto:farias-rafael@hotmail.com)

Há três grupos que se referem aos estágios distintos de desenvolvimento que os relacionamentos interorganizacionais assumem (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; CHEN, 2010). O Grupo 1 é formado pelos fatores inibidores referentes à forma- ção dos relacionamentos colaborativos e às estratégias das empresas. O Grupo 2 é formado pelos fatores inibidores referentes à elaboração dos processos e à constru- ção dos relacionamentos. O Grupo 3 é formado pelos fatores inibidores relacionados aos resultados, avaliações e ajustes que ocorrem nas parcerias.

O Grupo 1 é formado pelos fatores inibidores relacionados à formação dos rela- cionamentos colaborativos e às estratégias das empresas: refere-se ao momento em que as empresas identificam oportunidades e vantagens que podem obter ao agir co- laborativamente com fornecedores ou clientes. Neste estágio, as empresas analisam seus perfis e estratégias e mapeiam oportunidades e processos que podem ser colo- cados em prática (MILES; SNOW, 1992; ROGERS, 1995; STEPHENSON, 2003). Os

aspectos referentes a este estágio focam na formação da parceria e na constituição das ações, estabelecendo critérios e analisando parceiros que apresentam potencial de agregar valor e, efetivamente, contribuir com os objetivos da empresa (GRANDO- RI; SODA, 1995; SHIPILOV *et al.*, 2006; CROOK, 2012).

O Quadro 1 demonstra as características que estão presentes no estágio 1 dos relacionamentos entre empresas.

Quadro 1 - Estágio 1 do relacionamento entre empresas

|  |  |
| --- | --- |
| **Aspectos Observados** | **Autores** |
| As empresas tendem a agir colabora- tivamente com aquelas que possuem objetivos semelhantes aos seus | Porter (1989); Oliver (1990); Jarillo (1993); Parkhe (1993);  Yan e Gray (1994); Doz (1996); Bensaou (1997); Ebers (1997); Dyer e Singh (1998); Castells (1999); Cooper e Slag- mulder (1999); Gulati, Nohria e Zaheer (2000); Whipple e Frankel (2006); Das e Teng (2001); Kulmala, Paranko e Uu- si-Rauva (2002); Dubois (2003); Brass et al. (2004); Chris- topher (2007); Krause, Handfield e Tyler (2007); Cropper et al. (2008); Gianiasella, Souza e Almeida (2008); Souza e Rocha (2009); Oliveira e Leite (2010) |
| As empresas devem vislumbrar bene- fícios para as partes envolvidas, caso contrário, o inter-relacionamento tende a sucumbir | Cooper e Slagmulder (1999); Dekker (2003); Kajüter e Kulmala (2005); Agndal e Nilsson (2008); Souza e Rocha (2009); Kumra, Agndal e Nilsson (2012) |

|  |  |
| --- | --- |
| A interdependência entre as empresas, para atingir objetivos que não consegui- riam isoladamente, é um fator que favo- rece e incentiva o inter-relacionamento entre fornecedores e clientes | Herget, Morris (1989); O’keeffe (1998); Cooper e Slag- mulder (1999); Hansen e Mowen (2001); Tomkins (2001); Bantham, Celuch e Kasouf (2003); Cooper e Slagmulder (2003a); Dekker (2003, 2004); Berry, Broadbent e Otley (2005); Kajüter e Kulmala (2005); Lejeune e Yakova (2005); Boaventura (2006); Agndal e Nilsson (2008); Souza e Ro- cha (2009); Chen (2010) |
| A escolha por formar parcerias deve estar acompanhada da aceitação em compartilhar informações com as em- presas parceiras | Munday (1992); Carr e Ng (1995); Stuart et al. (1998); Coo- per e Slagmulder (1999); Seal et al. (1999); Christopher (2000); Tomkins (2001); Baiman e Rajan (2002); Dekker  (2003); Kajüter e Kulmala (2005); Coad e Cullen (2006); Hoffjan e Kruse (2006); Agndal e Nilsson (2009, 2010); Van Den Abbeele, Roodhoft e Warlop (2009) |
| A construção de relacionamentos inte- rorganizacionais requer planejamento e ações voltadas para o longo prazo | Ellram (1996); Cooper e Slagmulder (1999); Boddy, Macbe- th e Wagner (2000); Mchug, Humphreys e Mcivor (2003); Kulmala (2004); Kajüter e Kulmala (2005); Paulraj, Lado e Chen (2008); Anderson e Dekker (2009); Souza e Rocha (2009); Agndal e Nilsson (2010); Kumra, Agndal e Nilsson (2012) |

**Fonte:** Elaboração própria

O Quadro 2 demonstra os fatores inibidores referentes ao Grupo 1.

Quadro 2 - Fatores inibidores relacionados à formação dos relacionamentos colabora- tivos e às estratégias das empresas

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Fatores Inibidores** | **Autores** |
| **1** | Falta de recursos para executar o projeto | Glad e Becker (1995); LaLonde e Pohlen (1996); Ni- colini et al. (2000); Stapleton et al. (2004); Kajüter e Kulmala (2005) |
| **2** | Diferenças entre os planejamentos estra- tégicos das empresas | Hitt et al. (2000); Edelman et al. (2004); Ojala e Hallikas (2007) |
| **3** | Diferentes expectativas de comportamen- to entre as empresas | Hitt et al. (2000); Kajüter e Kulmala (2005) |
| **4** | Falta de gerenciamento voltado ao longo prazo | Messner, Meyer-Stamer (2000); Ferrin e Plank (2002); Edelman et al. (2004); Möller, Windolph e Isbruch (2011) |
| **5** | Dependência de aprendizagem mútua | Gareth (2005) |
| **6** | A ausência do reconhecimento de que sis- temas de custeio são necessários | Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002); Gupta e Gunasekaran (2004) |
| **7** | Desinteresse, por parte das empresas parceiras, em compartilhar informações | Munday (1992); LaLonde e Pohlen (1996); Mcivor (2001); Norek e Pohlen (2001); Kulmala (2002); Kul- mala, Paranko e Uusi-Rauva (2002); Ellram (2002a); Cooper e Slagmulder (2003a); Kulmala (2004); Caker (2008); Agndal e Nilsson (2008); Windolph e Moeller (2012) |
| **8** | Falta de compreensão de custos ao longo da cadeia | LaLonde e Pohlen (1996); Nicolini et al. (2000) |
| **9** | Ausência de percepção de valor gerado pela relação | Cannon e Homburg (2001) |
| **10** | Dificuldade em definir benefícios mútuos | Dekker (2003); Kajüter e Kulmala (2005) |

**Fonte:** Elaboração própria

A identificação dos aspectos observados e dos fatores inibidores identificados

se deu mediante uma extensa busca e análise da literatura. A realização da revisão

sistemática permitiu identificar e elaborar os quadros supramencionados (Quadros 1 e 2). Contudo, se faz necessário um aprofundamento no debate acerca do tema, apre- sentado no capítulo posterior.

# Referências

AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Different Open Book Accounting practices for diffe- rent purchasing strategies. **Management Accounting Research,** v. 21, n. 3, p. 147- 166, 2010.

AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Interorganizational Cost Management in the exchan- ge process. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 2, p. 86-101, 2009.

AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Supply chain decision-making supported by an open books policy. **International Journal of Production Economics**, v. 116, n. 1, p. 154- 167, 2008.

ANDERSON, Shannon; DEKKER, Henri. Strategic cost management in supply chains: structural cost management. **Accounting Horizons**, v. 23, n. 2, p. 201-220, 2009.

BAIMAN, Stanley; RAJAN, Madhav. Incentive issues in inter-firm relationships. **Ac- counting, Organizations and Society,** v. 27, n. 3, p. 213-238, 2002.

BANTHAM, John; CELUCH, Kevin; KASOUF, Chickery. A perspective of partnerships based on interdependence and dialectal theory. **Journal of Business Research,** v. 56, n. 1, p. 265-274, 2003.

BENSAOU, Ben. Interorganizational cooperation: the role of information technology an empirical comparison of U.S. and Japanese supplier relations. **Information Systems Research,** v. 8, n. 2, p. 107-124, 1997.

BERRY, Anthony; BROADBENT, Jane; OTLEY, David. **Management control:** theo- ries, issues and performance. 2. ed. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

BOAVENTURA, João Maurício Gama. **Rede de negócios:** tópicos em estratégia. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2006.

BODDY, David; MACBETH, Douglas; WAGNER, Beverly. Implementing collaboration between organizations: an empirical study of supply chain partnering. **Journal of Ma- nagement Studies**, v. 37, n. 7, p. 1003-1017, 2000.

BRASS, Daniel; GALASKIEWICZ, Joseph; GREVE, Henrich; TSAI, Wenpin. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Manage- ment Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BRYSON, John; CROSBY, Barbara; STONE, Melissa Middleton. The design and imple- mentation of cross-sector collaborations: prepositions from the literature. **Public Admi- nistration Review**, v. 66, n. 1, p. 44-55, 2006.

CAKER, Mikael. Intertwined coordination mechanisms in interorganisational rela- tionships with dominated suppliers. **Management Accounting Research,** v. 19, n. 3, p. 231-251, 2008.

CANNON, Joseph; HOMBURG, Chistian. Buyer-supplier relationships and customer

firm costs. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 1, p. 29-43, 2001.

CARR, Chris; NG, Julia. Total cost control: Nissan and its U.K. supplier partnerships.

**Management Accounting Research,** v. 6, n. 4, p. 347-365, 1995.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHEN, Bin. Antecedents or processes? Determinants of perceived effectiveness of interorganizational collaborations for public service delivery. **International Public Ma- nagement Journal,** v. 13, n. 4, p. 381-407, 2010.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:**

criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHRISTOPHER, Martin. The agile supply chain: competing in volatile markets. **Indus- trial Marketing Management,** v. 29, n. 1, p. 37-44, 2000.

COAD, Alan; CULLEN, John. Inter-organisational cost management: towards an evo- lutionary perspective. **Management Accounting Research,** v. 17, n. 4, p. 342-369, 2006.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational costing – Part 1. **Cost Management,** v. 17, n. 5, p. 14-21, 2003a.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Supply chain development for the lean enterprise:** interorganizational cost management. 1. ed. New Jersey: The IMA Foun- dation for Applied Research, 1999.

CROOK, Charles. **Teoria da complexidade.** In: O desafio das redes. 1.ed. São Paulo:

Bookman, 2012.

CROPPER, Steve; HUXHAM, Chris; EBERS, Mark; RING, Peter Smith. **The Oxford handbook of inter-organizational relation.** 1. ed. London: Oxford University Press, 2008.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. Trust, control, and risk in strategic alliances: an inte- grated framework. **Organization Studies,** v. 22, n. 2, p. 251-283, 2001.

DEKKER, Henri. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropria- tion concerns and coordination requirements. **Accounting, Organizations and So- ciety**, v. 29, n. 1, p. 27-49, 2004.

DEKKER, Henri. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. **Manage- ment Accounting Research**, v. 14, n. 1, p. 1-23, 2003.

DOZ, Yves. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or lear- ning processes? **Strategic Management Journal**, v.17, n. 1, p. 55-83, 1996.

DUBOIS, Anna. Strategic cost management across boundaries of firms. **Industrial Marketing Management,** v. 32, n. 5, p. 365-374, 2003.

DYER, Jeffrey; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review,** v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EBERS, Mark. **The formation of inter-organizational networks**. 1. ed. London: Ox- ford University Press, 1997.

EDELMAN, Linda; BRESNAN, Mike; NEWELL, Susan; SCARBOROUGH, Harry;

SWAN, Jacky. The benefits and pitfalls of social capital: empirical evidence of two organizations in the United Kingdom. **British Journal of Management,** v.15, n. 1, p. 59-69, 2004.

ELLRAM, Lisa. A structured method for applying purchasing cost management tools. **International Journal of Purchasing and Materials Management,** v. 32, n. 1, p. 20- 28, 1996.

ELLRAM, Lisa. Supply management’s involvement in the target costing process. **Eu- ropean Journal of Purchasing & Supply Management,** v. 8, n. 4, p. 235-244, 2002a.

FERRIN, Bruce; PLANK, Richard. Total cost of ownership models: an exploratory stu- dy. **Journal of Supply Chain Management**, v. 38, n. 3, p. 18-29, 2002.

GARETH, Beazant. Perfecting partnerships. **Professional Engineering**, v. 17, n. 21, p. 34-49, 2005.

GIANIASELLA, René Luiza Gastoldi; SOUZA, Marcos Antonio; ALMEIDA Lauro Brito. Adoção de alianças estratégicas por empresas dos polos calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 26, p. 45-62, 2008.

GLAD, Ernest; BECKER, Hugh. **Activity-Based Costing and management.** 1. ed. New York: Wiley, 1995.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Interfirms network: antecedents, mechanisms

and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic networks. Strategic Mana- gement Journal, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

GUPTA, Krishan; GUNASEKARAN, Angappa. Costing in new enterprise environment: a challenge for managerial accounting researchers and practitioners. **Managerial Ac- counting Journal**, v. 20, n. 4, p. 337-357, 2004.

HANSEN, Don; MOWEN, Maryanne. **Gestão de custos:** contabilidade e controle. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

HERGET, Michael; MORRIS, Deigan. Accounting data for value chain analysis. **Stra- tegic Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 175-188, 1989.

HITT, Michael; DANCIN, Tina; LEVITAS, Edward; ARREGLE, Jean-Luc; BORZA, Anca. Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. **Academy of Management Journal,** v. 43, n. 3, p. 449-467, 2000.

HOFFJAN, Andreas; KRUSE, Holger. Open Book Accounting in supply chain: when and how is it used in practice? **Cost Management**, v. 20, n. 6, p. 40-47, 2006.

JARILLO, Carlos. **Strategic networks:** creating the borderless organization. 1. ed. London: Heinemann, 1993.

KAJÜTER, Peter; KULMALA, Harri. Open Book Accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 2, p. 179-204, 2005.

KRAUSE Daniel; HANDFIELD Robert; TYLER Beverly. The relationships between su- pplier development, commitment, social capital accumulation and performance impro- vement. **Journal of Operations Management,** v. 25, n. 2, p. 528-545, 2007.

KULMALA, Harri. Developing cost management in cutomer-supplier relationships: three case studies. **Journal of Purchasing & Supply Management,** v. 10, n. 2, p. 65-77, 2004.

KULMALA, Harri. Open-Book Accounting in networks. **Finnish Journal of Business Economics**, v. 52, n. 2, p. 157-177, 2002.

KULMALA, Harri; PARANKO, Jari; UUSI-RAUVA, Erkki. The role of cost management in network relationships. **International Journal of Production Economics,** v. 79, n. 1, p. 33-43, 2002.

KUMRA, Rajeev; AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Open book practices in buyer-su- pplier relationships in India. **Journal of Business & Industrial Marketing,** v. 27, n. 3, p. 196-210, 2012.

LALONDE, Bernard; POHLEN, Terrance. Issues in supply chain costing. **The Interna- tional Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 1, p. 1-11, 1996.

LEJEUNE, Miguel; YAKOVA, Nevena. On characterizing the 4 C’s in supply chain ma- nagement. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 1, p. 81-100, 2005.

MCHUG, Marie; HUMPHREYS, Paul; MCIVOR, Ronan. Buyer supplier relationships and organizational health. **The Journal of Supply Chain Management**, v. 39, n. 1, p. 15-25, 2003.

MCIVOR, Ronan. Lean supply: the design and cost reduction dimensions. **European Journal of Purchasing and Supply Management,** v. 7, n. 4, p. 227-242, 2001.

MESSNER, Durk, MEYER-STAMER, Jörg. **Governance and networks:** tools to study the dynamics of clusters and global value chains. 1. ed. Disburg: INEF, 2000.

MILES, Raymond; SNOW, Charles. Causes of failure in network organizations. **Cali- fornia Management Review**, v. 34, n. 4, p. 53-72, 1992.

MÖLLER, Klaus; WINDOLPH, Melanie; ISBRUCH, Felix. The effect of rational factors on open-book accounting and inter-organisational cost management in buyer-supplier partnerships. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 17, n. 2, p.121-131, 2011.

MUNDAY, Max. Accounting cost data disclosure and buyer-supplier partnerships - a research note. **Management Accounting Research,** v. 3, n. 3, p. 245-250, 1992.

NICOLINI, Davide; TOMKINS, Cyril; HOLTI, Richard; OLDMAN, Alf; SMALLEY, Mark.

Can Target Costing and Whole Life Costing be applied in the construction industry? Evidence from two case studies. **British Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 303- 324, 2000.

NOREK, Christopher; POHLEN, Terrance. Cost knowledge: a foundation for improving supply chain relationships. **International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 1, p. 37-51, 2001.

O’KEEFFE, Michael. Establishing supply chain partnerships: lessons from Australian agribusiness. **Supply Chain Management,** v. 3, n. 1, p. 5-9, 1998.

OJALA, Mika; HALLIKAS, Jukka. Financial decision risks in supplier networks. **Mana- ging Supply Chain Risks**, v. 8, n. 2, p. 80-91, **2007.**

OLIVEIRA, Josenildo Brito; LEITE, Maria Silene Alexandre. Modelo analítico de supor- te à configuração e integração da cadeia de suprimentos. **Gestão & Produção,** v. 17, n. 3, p. 447-463, 2010.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PARKHE, Arvind. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 794–829, 1993.

PAULRAJ, Antony; LADO, Augustine; CHEN, Injazz. Inter-organizational communica- tion as a relational competency: antecedents and performance outcomes in collabora- tive buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management,** v. 26, n. 1, p. 45-64, 2008.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

ROGERS, Everett. **Diffusion of innovations**. 4 ed. New York: The Free Press, 1995.

SEAL, Willie; CULLEN, John; DUNLOP, Alec; BERRY, Tony; AHMED, Mirghani. Enac- ting a European supply chain: a case study on the role of management accounting. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 3, p. 303-322, 1999.

SHIPILOV, Andrew; ROWLEY, Tim; AHARONSON, Barak. When do network matter? A study of tie formation and decay. **Advances in Strategic Management,** v. 23, n. 2, p. 481-515, 2006.

SOUZA, Bruno Carlos; ROCHA, Welington. **Gestão de custos interorganizacionais:** ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STAPLETON, Drew; PATI, Sanghamitra; BEACH, Erik; JULMANICHOTI, Poomipak. Activity-based costing for logistics and marketing. **Business Process Management Journal**, v. 10, n. 5, p. 584-597, 2004.

STEPHENSON, Garry. The somewhat flawed theoretical foundation of the extension

service. **Journal of Extension**, v. 41, n. 4, p. 16-30, 2003.

STUART, Ian; DECKERT, Paul; MCCUTCHEON, David; KUNST, Richard. Case study: a leveraged learning network. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, p. 81-93, 1998.

TOMKINS, Cyril. Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. **Accounting, Organizations and Society,** v. 26, n. 2, p. 161-191, 2001.

VAN DEN ABBEELE, Alexandra; ROODHOOFT, Filip; WARLOP, Lu. The effect of cost information on buyer-supplier negotiations in different power settings. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 2, p. 245-266, 2009.

WHIPPLE, Judith; FRANKEL, Robert. Strategic alliance success factors. **Journal of Supply Chain Management**, v. 36, n. 2, p. 21-28, 2006.

WINDOLPH, Melanie; MOELLER, Klaus. Open-Book Accounting: reason for failure of inter-firm cooperation? **Management Accounting Research,** v. 23, n. 1, p. 47-60, 2012.

YAN, Aimin; GRAY, Barbara. Bargaining power, management control, and performan- ce in United States-China joint ventures: a comparative case study. **Academy of Ma- nagement Journal**, v. 37, n. 6, p. 1478-1517, 1994.

**CAPÍTULO 5**

DISCUSSÃO ACERCA DOS FATORES INIBIDORES REFERENTES À FORMAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS COLABORATIVOS

E ÀS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS

**Rafael Araújo Sousa Farias** Universidade de Brasília - UnB [farias-rafael@hotmail.com](mailto:farias-rafael@hotmail.com)

**Sheila Milena Neves de Araújo Soares** Universidade Estadual do Piauí - PI [sheilamilenaneves@gmail.com](mailto:sheilamilenaneves@gmail.com)

**João Barbosa França** Faculdade UPIS - DF [profjoaofranca@gmail.com](mailto:profjoaofranca@gmail.com)

Inicialmente, é importante que haja um estudo acerca do comportamento dos custos na cadeia para saber como eles são consumidos pelas atividades (GLAD; BECKER, 1995). Essa abordagem emprega as mesmas técnicas usadas pelo Cus- teio Baseado em Atividades na atribuição de custos de recursos para as atividades. A principal diferença entre o custeio da cadeia de fornecimento e o Custeio Baseado em Atividades está no fato de que este abrange somente as atividades da empresa, enquanto aquele abrange as atividades da empresa conjuntamente com as de seus parceiros (GLAD; BECKER, 1995).

LaLonde e Pohlen (1996) e Stapleton *et al.* (2004) explicam que a análise do comportamento dos custos na cadeia, a execução do projeto e a construção do rela- cionamento com os membros da cadeia resulta no consumo de recursos financeiros que incluem, por exemplo, mão-de-obra, instalações, utilidades, materiais, entre ou- tros, e que a **falta de recursos para executar o projeto1** pode ser uma barreira para a GCI.

A construção de um relacionamento em longo prazo pode ser algo complexo e que consome muitos recursos, de modo que as empresas precisam considerar esses fatores antes de entrar em relacionamentos colaborativos com outras (NICOLINI *et al.*, 2000; STAPLETON *et al.*, 2004). Além dos gastos iniciais, a atualização de sistemas de Contabilidade e a manutenção do relacionamento podem exigir bastante esforço e recursos (KAJÜTER; KULMALA, 2005). Ressalta-se a importância de analisar não apenas as condições financeiras da empresa, mas, também, a dos demais membros da cadeia (KAJÜTER; KULMALA, 2005).

Hitt *et al.* (2000) explicam que uma das barreiras ao sucesso das ações coorde- nadas está nas **diferenças entre os planejamentos estratégicos das empresas**. A compreensão dos objetivos dos parceiros e a compatibilidade com estes, podem me- lhorar o desempenho da cadeia, caso contrário, as divergências podem resultar em

1 Ao longo do livro os fatores inibidores estão destacados em negrito.

relações conflituosas (HITT *et al.*, 2000). Antes de as empresas formalizarem qualquer acordo, podem utilizar padrões e critérios para a seleção dos parceiros, analisando a compatibilidade de objetivos e expectativas (HITT *et al.*, 2000; COOPER; SLAGMUL- DER, 1999).

Ojala e Hallikas (2007) citam que as características das empresas e suas me- tas individuais têm um papel significativo na construção dos relacionamentos. Por exemplo, um pequeno fornecedor pode não ter profissionais especificamente desig- nados para analisar os custos, no entanto, seus compradores podem ter especialistas na área, além de sistemas de gestão bem desenvolvidos. Essa situação pode ser uma barreira para a Gestão de Custos Interorganizacionais, de modo que a troca de informações e ações coordenadas podem ser prejudicadas (EDELMAN *et al.*, 2004). Kajüter e Kulmala (2005) ressaltam a importância de questionar, antes de as empresas entrarem em parcerias, a forma como cada parte pretende se comportar e quais são as expectativas a respeito do comportamento de seus parceiros. O cru- zamento dessas análises ajuda as empresas avaliarem se suas perspectivas estão

convergindo ou estão em conflito (HITT *et al.*, 2000).

As **diferentes expectativas de comportamento entre as empresas**, ou seja, diferença entre o comportamento que os gestores acreditam que teriam, em uma eventual ação conjunta, e a expectativa que os mesmos têm em relação a seus pos- síveis parceiros, pode ser um fator limitante considerável na implementação da GCI (KAJÜTER; KULMALA, 2005).

As técnicas de gestão utilizadas pelas empresas para gerir as cadeias, como por exemplo, *Total Cost*, *Life Cycle Costing*, *Product Life Cycle Costs*, *Total Cost of Ownership*, estão todas relacionadas e exigem a adoção de uma perspectiva em lon- go prazo (FERRIN; PLANK, 2002).

As empresas precisam sinalizar de forma credível as suas intenções para a continuidade das relações em longo prazo quando se pretende implementar a GCI (MESSNER; MEYER-STAMER, 2000; EDELMAN *et al.*, 2004; MÖLLER; WINDOLPH;

ISBRUCH, 2011). Entende-se que a **falta de gerenciamento voltado ao longo prazo**

pode ser uma barreira para a abordagem.

Tendo consciência do esforço que existe para a construção dos relacionamen- tos e a demora existente na construção da confiança entre as empresas, o gerencia- mento coordenado terá melhores resultados caso haja perspectivas em longo prazo (FERRIN; PLANK, 2002). O comprometimento com a redução de custos em longo prazo desenvolve a confiança entre os membros da cadeia produtiva (KAJÜTER; KULMALA, 2005).

Gareth (2005) constatou que as empresas utilizam a estratégia de redes de cooperação como forma de aumentar seus benefícios, entretanto, por vezes, ignoram que as relações nem sempre são sinônimo de bons resultados. O autor aponta como um fator que inibe o relacionamento interorganizacional em longo prazo, o fato de que os parceiros, à medida que aprendem o que os outros sabem, tendem a desfazer as

relações. O aprendizado do *know-how* do parceiro pode tornar aquela relação des- necessária, fazendo com que as empresas saiam de relações cooperadas. Assim, a **dependência de aprendizagem mútua** é uma barreira para a GCI.

Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002) e Gupta e Gunasekaran (2004) expli- cam que a empresa e seus parceiros precisam ter a consciência da importância dos sistemas de custeio e as informações geradas por eles. Segundo os autores **a au- sência do reconhecimento de que sistemas de custeio são necessários** é uma barreira para a GCI. Caso a empresa não tenha informações sobre os custos disponí- veis para uso interno é impossível compartilhar com outras empresas.

A vontade de compartilhar informações não é suficiente, a empresa deve ava- liar a sua capacidade de produzir essas informações, já que é necessária uma grande quantidade de trabalho para desenvolver sistemas de Contabilidade de custos (KUL- MALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002). Os compradores e fornecedores podem se reunir e explicar quais informações precisarão uns dos outros, assim, podem anali- sar a viabilidade do estreitamento da relação (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002).

Cooper e Slagmulder (2003a) e Kulmala (2004) explicam que as relações entre compradores e fornecedores devem ser pautadas em confiança e em grande com- partilhamento de informações, entretanto, as empresas podem não estar dispostas a compartilhar informações, movidas principalmente por incertezas. Para os autores, há duas medidas que auxiliam na redução de incertezas, sendo elas: o aumento da quantidade de informações compartilhadas – nas duas vias – e a diminuição do tempo de processamento das transações. O **desinteresse, por parte das empresas par- ceiras, em compartilhar informações** pode ser uma barreira para a relação interor- ganizacional (LALONDE; POHLEN, 1996; NOREK; POHLEN, 2001; KULMALA, 2002; ELLRAM, 2002a).

Windolph e Moeller (2012) explicam que pode haver desinteresse por parte dos fornecedores em compartilhar informações com os membros da cadeia. Os fornece- dores podem recusar a ideia de utilização da Contabilidade de Livros Abertos devido ao receio de que os compradores utilizem os dados para aumentar a pressão sobre as suas margens de lucro e de maneira oportunista (MCIVOR, 2001; MUNDAY, 1992). Além disso, a Contabilidade de Livros Abertos pode ser vista, pelos fornecedores, como um mecanismo de controle formal, utilizada como monitoramento pelos compra- dores (WINDOLPH; MOELLER, 2012).

Agndal e Nilsson (2008) ressaltam que uma política de Contabilidade de Livros Abertos não é necessariamente algo implementado pelo comprador para seu benefí- cio exclusivo. Para os autores, é possível encontrar livros abertos em um ambiente de colaboração, onde são reconhecidos efeitos benéficos para ambas as partes.

Mesmo que a iniciativa de compartilhar informações ocorra por parte do com- prador, a transparência dos custos pode trazer benefícios aos fornecedores (AGN- DAL; NILSSON, 2008). Desse modo, os fornecedores devem estar cientes de que o

compartilhamento de informações, com o intuito de realizar uma gestão estratégica de custos, pode trazer benefícios para toda a cadeia, e caso isso não seja percebido pelos fornecedores, pode gerar falta de interesse em entrar em inter-relações, fato visto como uma barreira à GCI.

LaLonde e Pohlen (1996) e Nicolini *et al.* (2000) afirmam que uma das barreiras para a GCI é **falta de compreensão de custos ao longo da cadeia**, por parte das empresas. De maneira geral, inicialmente as empresas desenvolvem os projetos e posteriormente contatam os preços dos fornecedores, que não foram envolvidos no desenvolvimento do *design* do projeto.

As empresas analisam a continuação ou não das relações por meio da capa- cidade destas gerarem valor demonstrável aos participantes (CANNON; HOMBURG, 2001). De fato, a redução do valor total do produto disponibilizado ao consumidor final é um indicador da eficiência dos relacionamentos interorganizacionais, mas não o único. A **ausência de percepção de valor gerado pela relaç**ão entre as empresas é apontada por Cannon e Homburg (2001) como um fator que pode comprometer a continuidade das relações em longo prazo.

A mensuração do valor gerado, ou do intangível gerado, pelas relações entre as empresas é uma tarefa difícil, cabendo a estas recorrer a uma variedade de pers- pectivas para avaliar a geração de valor dos relacionamentos (CANNON; HOMBURG, 2001). O relacionamento com outras organizações pode trazer vantagens além da redução de custos, como o aumento das bases de dados, aprendizado de processos, melhorias nas estratégias, rotinas, cultura organizacional, ou seja, são valores criados a partir dos relacionamentos entre as empresas (AMATO NETO, 2000).

Dekker (2003), Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002) e Kajüter e Kulmala (2005) identificaram como um inibidor da prática da GCI, questões relacionadas à definição de benefícios mútuos. Relatam que relacionamentos e parcerias tendem a se desfazer quando encontram **dificuldade em definir benefícios mútuos** para as partes envolvidas.

# Referências

AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Supply chain decision-making supported by an open books policy. **International Journal of Production Economics**, v. 116, n. 1, p. 154- 167, 2008.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais:** opor- tunidades para as pequenas e médias empresas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CANNON, Joseph; HOMBURG, Chistian. Buyer-supplier relationships and customer

firm costs. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 1, p. 29-43, 2001.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational costing – Part 1. **Cost Management,** v. 17, n. 5, p. 14-21, 2003a.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Supply chain development for the lean enterprise:** interorganizational cost management. 1. ed. New Jersey: The IMA Foun- dation for Applied Research, 1999.

DEKKER, Henri. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. **Manage- ment Accounting Research**, v. 14, n. 1, p. 1-23, 2003.

EDELMAN, Linda; BRESNAN, Mike; NEWELL, Susan; SCARBOROUGH, Harry;

SWAN, Jacky. The benefits and pitfalls of social capital: empirical evidence of two organizations in the United Kingdom. **British Journal of Management,** v.15, n. 1, p. 59-69, 2004.

ELLRAM, Lisa. Supply management’s involvement in the target costing process. **Eu- ropean Journal of Purchasing & Supply Management,** v. 8, n. 4, p. 235-244, 2002a.

FERRIN, Bruce; PLANK, Richard. Total cost of ownership models: an exploratory stu- dy. **Journal of Supply Chain Management**, v. 38, n. 3, p. 18-29, 2002.

GARETH, Beazant. Perfecting partnerships. **Professional Engineering**, v. 17, n. 21, p. 34-49, 2005.

GLAD, Ernest; BECKER, Hugh. **Activity-Based Costing and management.** 1. ed. New York: Wiley, 1995.

GUPTA, Krishan; GUNASEKARAN, Angappa. Costing in new enterprise environment: a challenge for managerial accounting researchers and practitioners. **Managerial Ac- counting Journal**, v. 20, n. 4, p. 337-357, 2004.

HITT, Michael; DANCIN, Tina; LEVITAS, Edward; ARREGLE, Jean-Luc; BORZA, Anca. Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. **Academy of Management Journal,** v. 43, n. 3, p. 449-467, 2000.

KAJÜTER, Peter; KULMALA, Harri. Open Book Accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 2, p. 179-204, 2005.

KULMALA, Harri. Developing cost management in cutomer-supplier relationships: three case studies. **Journal of Purchasing & Supply Management,** v. 10, n. 2, p. 65-77, 2004.

KULMALA, Harri. Open-Book Accounting in networks. **Finnish Journal of Business Economics**, v. 52, n. 2, p. 157-177, 2002.

KULMALA, Harri; PARANKO, Jari; UUSI-RAUVA, Erkki. The role of cost management in network relationships. **International Journal of Production Economics,** v. 79, n. 1, p. 33-43, 2002.

LALONDE, Bernard; POHLEN, Terrance. Issues in supply chain costing. **The Interna- tional Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 1, p. 1-11, 1996.

MCIVOR, Ronan. Lean supply: the design and cost reduction dimensions. **European Journal of Purchasing and Supply Management,** v. 7, n. 4, p. 227-242, 2001.

MESSNER, Durk, MEYER-STAMER, Jörg. **Governance and networks:** tools to study the dynamics of clusters and global value chains. 1. ed. Disburg: INEF, 2000.

MÖLLER, Klaus; WINDOLPH, Melanie; ISBRUCH, Felix. The effect of rational factors on open-book accounting and inter-organisational cost management in buyer-supplier partnerships. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 17, n. 2, p.121-131, 2011.

MUNDAY, Max. Accounting cost data disclosure and buyer-supplier partnerships - a research note. **Management Accounting Research,** v. 3, n. 3, p. 245-250, 1992.

NICOLINI, Davide; TOMKINS, Cyril; HOLTI, Richard; OLDMAN, Alf; SMALLEY, Mark.

Can Target Costing and Whole Life Costing be applied in the construction industry? Evidence from two case studies. **British Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 303- 324, 2000.

NOREK, Christopher; POHLEN, Terrance. Cost knowledge: a foundation for improving supply chain relationships. **International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 1, p. 37-51, 2001.

OJALA, Mika; HALLIKAS, Jukka. Financial decision risks in supplier networks. **Mana- ging Supply Chain Risks**, v. 8, n. 2, p. 80-91, **2007.**

STAPLETON, Dre w; PATI, Sanghamitra; BEACH, Erik; JULMANICHOTI, Poomipak. Activity-based costing for logistics and marketing. **Business Process Management Journal**, v. 10, n. 5, p. 584-597, 2004.

STEPHENSON, Garry. The somewhat flawed theoretical foundation of the extension

service. **Journal of Extension**, v. 41, n. 4, p. 16-30, 2003.

WINDOLPH, Melanie; MOELLER, Klaus. Open-Book Accounting: reason for failure of inter-firm cooperation? **Management Accounting Research,** v. 23, n. 1, p. 47-60, 2012.

**CAPÍTULO 6**

LITERATURA SOBRE OS FATORES INIBIDORES REFERENTES À ELABORAÇÃO DOS PROCESSOS E À CONSTRUÇÃO

DOS RELACIONAMENTOS

**Rafael Araújo Sousa Farias** Universidade de Brasília - UnB [farias-rafael@hotmail.com](mailto:farias-rafael@hotmail.com)

Há três grupos que se referem aos estágios distintos de desenvolvimento que os relacionamentos interorganizacionais assumem (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; CHEN, 2010). O Grupo 1 é formado pelos fatores inibidores referentes à forma- ção dos relacionamentos colaborativos e às estratégias das empresas. O Grupo 2 é formado pelos fatores inibidores referentes à elaboração dos processos e à constru- ção dos relacionamentos. O Grupo 3 é formado pelos fatores inibidores relacionados aos resultados, avaliações e ajustes que ocorrem nas parcerias.

O Grupo 2 é formado pelos fatores inibidores relacionados à elaboração dos processos e à construção dos relacionamentos: o segundo estágio refere-se aos re- lacionamentos e processos realizados para a obtenção de melhores resultados. Nes- te estágio, as empresas aumentam o compartilhamento de informações, recursos e coordenam as atividades (OLIVER, 1990; DOZ, 1996). Ou seja, é o momento em que o planejamento realizado no estágio inicial é colocado em prática (GRANDORI; SODA, 1995; CASSON; COX, 1997; NASSIMBENI, 1998; OLSON, 1999; PRAHA-

LAD; RAMASWAMY, 2004).

O Quadro 1 demonstra, segundo a literatura, as características que estão pre- sentes no Estágio 2 dos relacionamentos entre empresas.

Quadro 1 - Estágio 2 do relacionamento entre empresas

|  |  |
| --- | --- |
| **Aspectos Observados** | **Autores** |
| Uma vez formalizada a estrutura dos re- lacionamentos, a regulação da confian- ça entre as empresas é um fator que interfere no sucesso e continuidade da relação, sendo um princípio básico de sustentação em longo prazo | Hakansson, Kjellberg e Lundgren (1992); Das e Teng (2001); Cooper e Slagmulder (1999); Bachmann, Knights e Sydow (2001); Hoffmann e Scholosser (2001); Fryxell, Dooley e Vryza (2002); Dyer e Chu (2003); Sahay (2003); Silva et al. (2004); Kajüter e Kulmala (2005); Chu e Fang (2006); Mellat-Parast e Digman (2008); Parast e Digman (2008); Souza e Rocha (2009); Castro, Bulgacov e Hof- fmann (2011) |
| Além da confiança, outros elementos são apontados como fundamentais para o sucesso da GCI, entre eles: a estabilidade das relações | Oliver (1990); Anderson e Weitz (1992); Morgan e Hunt (1994); Cooper e Slagmulder (1999, 2004); Kajüter e Kul-  mala (2005); Coad e Cullen (2006); Franco (2007); Souza  e Rocha (2009); Chao (2011) |
| A cooperação entre as empresas | Munday (1992); Lamming (1993); Inkpen e Crossan (1995); Cooper e Slagmulder (1999); Barringer e Harrison (2000); Kulmala (2002); Albers (2010); Kajüter e Kulmala (2005); Mouritsen e Thrane (2006); Caglio e Ditillo (2008); Agndal e Nilsson (2009): Souza e Rocha (2009); Kim et al. (2010) |

|  |  |
| --- | --- |
| O desenvolvimento dos processos | Simmonds (1981); Cooper e Slgmulder (1999); Mouritsen, Hansen e Hansen (2001); Dubois (2003); Lee e Lim (2003); Hakansson e Lind (2004); Kajüter e Kulmala (2005); Mouri- tsen e Thrane (2006); Schiff e Schiff (2008); Souza e Rocha (2009); Osarenkhoe (2010); Chao (2011); Alves, Pereira e  Klein (2013); Larentis et al. (2013) |
| O conhecimento especializado acerca do tema | Lalonde e Pohlen (1996); Cokins (1998); Dyer e Singh (1998); Cooper e Slagmulder (1999); Cullen et al. (1999); Nicolini et al. (2000); Ellram (2002b); Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002); Ramos (2004); Seal, Berry e Cullen (2004); Thomson, Gurowka (2005); Dyer e Hatch (2006);  Himme (2012) |

**Fonte:** Elaboração própria

O Quadro 2 demonstra os fatores inibidores referentes ao Grupo 2.

Quadro 2 - Fatores inibidores relacionados à elaboração dos processos e à constru- ção dos relacionamentos

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Fatores Inibidores** | **Autores** |
| **11** | Falta de confiança entre os parcei- ros de GCI | Barney e Hesterly (1996); Dekker (2004) |
| **12** | Oportunismo | Cooper e Yoshikawa (1994); Byrns e Stone, (1996); Ellram e Siferd (1998); Messner e Meyer-Stamer (2000); Nicolini et al. (2000); Axelsson, Laage-Hellman e Nilsson (2002); Ellram (2002b); Seal, Berry e Cullen (2004); EDELMAN et al. (2004); Kajüter e Kulmala (2005) |
| **13** | Falta de incentivo para inovar e prosperar | Gareth (2005); Pereira, Alves e Silva (2010) |
| **14** | Resistência à mudança | Ellram (1994); Ellram e Siferd (1998); Cokins (1998); Axel- sson, Laage-Hellman e Nilsson (2002); Lin, Collins e Su (2001) |
| **15** | Falta de apoio por parte dos mem- bros da empresa | Ellram (2002a); Seal, Berry e Cullen (2004); Ellram (2006); Himme (2012) |
| **16** | Dificuldades relacionadas à integra- ção de informações entre as empre- sas | Cokins (1998); Cullen et al. (1999); Ellram (2002a, 2002b); LaLonde (2003); Ramos (2004); Mouritsen e Thrane (2006) |
| **17** | Falta de credibilidade dos dados de custos internos | Ellram e Siferd (1998); Milligan (1999); Ellram (2002b) |
| **18** | Nível insuficiente de dados compar- tilhados | Munday (1992) |
| **19** | Pobre disponibilidade interna de da- dos | Lin, Collins e Su (2001); Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002); Cokins (2003); LaLonde (2003); Kajüter e Kulmala  (2005) |
| **20** | Ausência de conhecimento espe- cializado e programas de educação voltados aos funcionários | LaLonde e Pohlen (1996); Cokins (1998); Cullen et al. (1999); Nicolini et al. (2000); Kulmala, Paranko e Uusi-Rau- va (2002); Ellram (2002b); Ramos (2004); Seal, Berry e Cullen (2004); Thomson e Gurowka (2005); Himme (2012) |

**Fonte:** Elaboração própria

A identificação dos aspectos observados e dos fatores inibidores identificados se deu mediante uma extensa busca e análise da literatura. A realização da revisão sistemática permitiu identificar e elaborar os quadros supramencionados (Quadros 1 e

2). Contudo, se faz necessário um aprofundamento no debate acerca do tema, apre- sentado no capítulo posterior.

# Referências

AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Interorganizational Cost Management in the exchan- ge process. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 2, p. 86-101, 2009.

ALBERS, Sascha. The design of alliance governance systems. **Schmalenbach Busi- ness Review,** v. 62, n. 1, p. 204-233, 2010.

ALVES, Juliano Nunes; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; KLEIN, Leander Luiz. Avan- ços e tendências nos relacionamentos interorganizacionais: um paralelo entre estu- dos brasileiros e internacionais. **Revista de Gestão da USP**, v. 20, n. 1, p. 3-20, 2013.

ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. The use of pledges to build and sustain commit- ment in distribution channels. **Journal Marketing Research**, v. 29, n. 1, p. 18-34, 1992.

AXELSSON, Björn; LAAGE-HELLMAN, Jens; NILSSON, Ulf. Modern management ac- counting for modern purchasing. **European Journal of Purchasing & Supply Chain Management**, v. 8, n. 1, p. 53-62, 2002.

BACHMANN, Reinhard; KNIGHTS, David; SYDOW, Jorg. Trust and control in organi- zational relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, 2001.

BARNEY, Jay; HESTERLY, William. **Organizational economics:** understanding the relationship between organizations and economic analysis. 1. ed. London: Sage, 1996.

BARRINGER, Bruce; HARRISON, Jeffrey. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.

BRYSON, John; CROSBY, Barbara; STONE, Melissa Middleton. The design and im- plementation of cross-sector collaborations: prepositions from the literature. **Public Administration Review**, v. 66, n. 1, p. 44-55, 2006.

BYRNS, Ralph; STONE, Gerald. **Microeconomia**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CAGLIO, Ariela; DITILLO, Angelo. A review and discussion of management control in inter-firm relationships: achievements and future directions. **Accounting, Organiza- tion and Society**, v. 33, n. 1, p. 868-898, 2008.

CASSON, Mark; COX, Howard. **An economic model of inter-firm networks.** In: The formation of oganizational networks. 3. ed. London: Oxford University Press, 1997.

CASTRO, Marcos; BULGACOV, Sergio; HOFFMANN, Valmir Emil. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.

CHAO, Yu-Chieh. Decision-making biases in the alliance life cycle: implications for alliance failure. **Management Decision**, v. 49, n. 3, p. 350-364, 2011.

CHEN, Bin. Antecedents or processes? Determinants of perceived effectiveness of interorganizational collaborations for public service delivery. **International Public Ma- nagement Journal,** v. 13, n. 4, p. 381-407, 2010.

CHU, Suh-Yueh; FANG, Wen-Chang. Exploring the relationships of trust and commit- ment in supply chain management. **The Journal of American Academy of Business**, v. 9, n. 1, p. 224-228, 2006.

COAD, Alan; CULLEN, John. Inter-organisational cost management: towards an evo- lutionary perspective. **Management Accounting Research,** v. 17, n. 4, p. 342-369, 2006.

COKINS, Gary. Measuring profits and costs across the supply chain for collaboration.

**Cost Management**, v. 17, n. 5, p. 22-29, 2003.

COKINS, Gary. Why is traditional accounting failing managers? **Hospital Material Ma- nagement Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 72-80, 1998.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational cost management and relational context. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 1, p. 1-26, 2004.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Supply chain development for the lean enterprise:** interorganizational cost management. 1. ed. New Jersey: The IMA Foun- dation for Applied Research, 1999.

COOPER, Robin; YOSHIKAWA, Takeo. Inter-organizational cost management sys- tems: the case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. **International Jour- nal of Production Economics**, v. 37, n. 1, p. 51-62, 1994.

CULLEN, John; BERRY, Andrew; SEAL, Will; DUNLOP, Alex, AHMEND, Mike; MAR-

SON, John. Interfirm supply chains: the contribution of management accounting. **Ma- nagement Accounting**, v. 77, n. 6, p. 30-32, 1999.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. Trust, control, and risk in strategic alliances: an inte- grated framework. **Organization Studies,** v. 22, n. 2, p. 251-283, 2001.

DEKKER, Henri. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropria- tion concerns and coordination requirements. **Accounting, Organizations and So- ciety**, v. 29, n. 1, p. 27-49, 2004.

DOZ, Yves. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or lear- ning processes? **Strategic Management Journal**, v.17, n. 1, p. 55-83, 1996.

DUBOIS, Anna. Strategic cost management across boundaries of firms. **Industrial Marketing Management,** v. 32, n. 5, p. 365-374, 2003.

DYER, Jeffrey; CHU, Wujin. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science,** v. 14, n. 1, p. 57-68, 2003.

DYER, Jeffrey; HATCH, Nile. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal,** v. 27, n. 8, p. 701-719, 2006.

DYER, Jeffrey; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review,** v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EDELMAN, Linda; BRESNAN, Mike; NEWELL, Susan; SCARBOROUGH, Harry;

SWAN, Jacky. The benefits and pitfalls of social capital: empirical evidence of two organizations in the United Kingdom. **British Journal of Management,** v.15, n. 1, p. 59-69, 2004.

ELLRAM, Lisa. A taxonomy of total cost of ownership models. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 1, p. 171-191, 1994.

ELLRAM, Lisa. **Strategic cost management in the supply chain:** a purchasing and supply management perspective. 1. ed. Phoenix: CAPS Research, 2002b.

ELLRAM, Lisa. Supply management’s involvement in the target costing process. **Eu- ropean Journal of Purchasing & Supply Management,** v. 8, n. 4, p. 235-244, 2002a.

ELLRAM, Lisa. The implementation of target costing in the United States: theory ver- sus practice. **Journal of Supply Chain Management**, v. 42, n. 1, p. 13-26, 2006.

ELLRAM, Lisa; SIFERD, Sue. Total cost of ownership: a key concept in strategic cost management decisions. **Journal of Business Logistics**, v. 19, n. 1, p. 55-76, 1998.

FRANCO, Mário José Batista. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação sobre o caso português. **Revista de Administração Contemporâ- nea**, v.11, n. 3, p. 149-176, 2007.

FRYXELL, Gerald; DOOLEY, Robert; VRYZA, Maria. After the ink dries: the interaction of trust and control in us-based international joint ventures. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 6, p. 865-886, 2002.

GARETH, Beazant. Perfecting partnerships. **Professional Engineering**, v. 17, n. 21, p. 34-49, 2005.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Interfirms network: antecedents, mechanisms

and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

HAKANSSON, Hakansson; LIND, Johnny. Accounting and network coordination. **Ac- counting Organization Society**, v. 29, n. 1, p. 51-72, 2004.

HAKANSSON, Per; KJELLBERG, Hans; LUDGREN, Anders. Strategic alliances in global biotechnology. **International Business Review**, v. 2, n. 1, p. 65-82, 1992.

HIMME, Alexander. Critical success factors of strategic cost reduction - results from an empirical survey of German cost reduction projects. **Journal of Management Con- trol**, v. 23, n. 3, p. 183-210, 2012.

INKPEN, Andrew; CROSSAN, Mary. Believing is seeing: joint ventures; organization learning. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 5, p. 595-618, 1995.

KAJÜTER, Peter; KULMALA, Harri. Open Book Accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 2, p. 179-204, 2005.

KIM, Kyung Kyu; PARK, Seung-Hoon; RYOO, Sung Yul; PARK, Sung Kook. Inter-or- ganizational cooperation in buyer–supplier relationships: both perspectives. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 1, p. 863-869, 2010.

KULMALA, Harri. Open-Book Accounting in networks. **Finnish Journal of Business Economics**, v. 52, n. 2, p. 157-177, 2002.

KULMALA, Harri; PARANKO, Jari; UUSI-RAUVA, Erkki. The role of cost management in network relationships. **International Journal of Production Economics,** v. 79, n. 1, p. 33-43, 2002.

LALONDE, Bernard. Three problems that linger. **Supply Chain Management Review**, v. 7, n. 2, p. 7-8, 2003.

LALONDE, Bernard; POHLEN, Terrance. Issues in supply chain costing. **The Interna- tional Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 1, p. 1-11, 1996.

LAMMING, Richard. Beyond partnership, strategies for innovation and lean supply.

**R&D Management**, v. 25, n. 4, p. 425-426, 1993.

LARENTIS, Fabiano; TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves; CISLAGHI, Tatiane Pe- llin; CAMARGO, Maria Emília. Contribuição dos relacionamentos interorganizacionais às operações de serviços: um estudo de casos múltiplos. **Revista Eletrônica de Es- tratégia & Negócios**, v. 6, n. 3, p. 156-181, 2013.

LEE, Sangjae; LIM, Gun Gyoo. The impact of partnership attributes on EDI implemen- tation success. **Information Management**, v. 41, n. 2, p. 135-148, 2003.

LEE, Seungyoon; MONGE, Peter. The coevolution of multiplex communication ne- tworks in organizational communities. **Journal of Communication,** v. 61, n. 4, p. 758- 779, 2011.

MELLAT-PARAST, Mahour; DIGMAN, Lester. Learning: the interface of quality mana- gement and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 2, p. 820-829, 2008.

MESSNER, Durk, MEYER-STAMER, Jörg. **Governance and networks:** tools to study the dynamics of clusters and global value chains. 1. ed. Disburg: INEF, 2000.

MILLIGAN, Brian. Tracking total cost of ownership proves elusive. **Purchasing**, v. 127, n. 3, p. 22-23, 1999.

MORGAN, Robert; HUNT, Shelby. The commitment-trust of relationship marketing.

**Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MOURITSEN, Jan; HANSEN, Allan; HANSEN, Carsten. Interorganisational controls and organisational competencies: episodes around target cost management/functio- nal analysis and open book accounting. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 2, p. 221-244, 2001.

MOURITSEN, Jan; THRANE, Sof. Accounting, network complementarities and the de- velopment of inter-organisational relations. **Accounting, Organizations and Society,** v. 31, n. 3, p. 241-275, 2006.

MUNDAY, Max. Accounting cost data disclosure and buyer-supplier partnerships - a research note. **Management Accounting Research,** v. 3, n. 3, p. 245-250, 1992.

NASSIMBENI, Guido. Network structures and coordination mechanisms: a taxonomy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 6, p. 538- 554, 1998.

NICOLINI, Davide; TOMKINS, Cyril; HOLTI, Richard; OLDMAN, Alf; SMALLEY, Mark.

Can Target Costing and Whole Life Costing be applied in the construction industry? Evidence from two case studies. **British Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 303- 324, 2000.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva:** os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. 1. ed. São Paulo: EDUSP, 1999.

PARAST, Mahour Mellat; DIGMAN, Lester. Learning: the interface of quality manage- ment and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 2, p. 820-829, 2008.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz; ALVES, Juliano Nunes; SILVA, Patrícia Ennes. O lado obscuro dos relacionamentos interorganizacionais: por que as empresas saem dos processos cooperativos? **Espacios,** v. 31, n. 4, p. 25-27, 2010.

PRAHALAD, Chay; RAMASWAMY, Venkat. **O Futuro da competição:** como desen- volver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAMOS, Miguel Martinez. Interaction between management accounting and supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 2, p. 134-138, 2004.

SAHAY, B. S. Understanding trust in supply chain management relationships. **Indus- trial Management & Data Systems**, v. 103, n. 8, p. 553-563, 2003.

SCHIFF, Jonathan; SCHIFF, Allen. Focusing on cost management during economic downturns. **Financial Executive**, v. 24, n. 8, p. 49-64, 2008.

SEAL, Willie; BERRY, Anthony; CULLEN, John. Disembedding the supply chain: insti- tutionalized reflexivity and inter-firm accounting. **Accounting, Organizations and So- ciety**, v. 29, n. 1, p. 73-92, 2004.

SIMMONDS , Ken. Strategic management accounting. **Management Accounting**, v. 59, n. 4, p. 26-29, 1981.

SOUZA, Bruno Carlos; ROCHA, Welington. **Gestão de custos interorganizacionais:** ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

THOMSON, Jeff; GUROWKA, Jim. Sorting out the clutter. **Strategic Finance**, v. 87, n. 2, p. 27-33, 2005.

**CAPÍTULO 7**

DISCUSSÃO ACERCA DOS FATORES INIBIDORES REFERENTES À ELABORAÇÃO DOS PROCESSOS E À CONSTRUÇÃO

DOS RELACIONAMENTOS

**Rafael Araújo Sousa Farias** Universidade de Brasília - UnB [farias-rafael@hotmail.com](mailto:farias-rafael@hotmail.com)

**Sheila Milena Neves de Araújo Soares** Universidade Estadual do Piauí - PI [sheilamilenaneves@gmail.com](mailto:sheilamilenaneves@gmail.com)

**João Barbosa França** Faculdade UPIS - DF [profjoaofranca@gmail.com](mailto:profjoaofranca@gmail.com)

Dekker (2004) explica que, mesmo para as empresas que apresentam dis- posição em compartilhar informações, a confiança tende a ser enfraquecida quando existe riscos nas transações. O autor aponta que os mecanismos de controle ajudam na diminuição das incertezas e riscos, de modo que melhoram a confiança entre as empresas. Quanto maiores as incertezas nos acordos e parcerias, mais mecanismos de controle, como por exemplo, a utilização de contratos, serão necessários, o que aumenta a complexidade das relações (BARNEY; HESTERLY, 1996).

Nesse sentido a **falta de confiança entre os parceiros de GCI** é apontada como um fator inibidor à abordagem (BARNEY; HESTERLY, 1996; COOPER; SLAG- MULDER, 1999; DEKKER, 2004). Cooper e Slagmulder (1999) explicam que a con- fiança é a base da GCI e que, uma vez iniciada as atividades, deve receber os ajustes necessários para a sua manutenção em longo prazo.

Messner e Meyer-Stamer (2000) explicam que o **oportunismo** é um problema recorrente em relacionamentos. Para os autores, as relações cooperadas devem ser pautadas em confiança entre os membros, mas, por vezes, os membros leais podem ser enganados pelos parceiros nas negociações.

O caráter oportunista, em uma relação interorganizacional, surge quando uma das empresas atua exclusivamente na busca de seus próprios interesses e viola nor- mas estabelecidas entre as partes, assim, o oportunista obtém vantagem em detri- mento dos interesses das outras empresas (WILLIAMSON, 1985). O oportunismo é a quebra de acordos, normas e princípios que regem uma relação interorganizacional (EDELMAN *et al.*, 2004), sendo que, a busca de interesses exclusivamente indivi- duais, quando a empresa possui acordos de cooperação com outras, é inaceitável (COOPER; YOSHIKAWA, 1994; ELLRAM; SIFERD, 1998; DEKKER, 2003, KAJÜ-

TER; KULMALA, 2005).

Kajüter e kulmala (2005), por exemplo, em um estudo empírico concluem que os fornecedores sentem receio de serem explorados caso revelem sua estrutura de

custos. A apropriação de informações para fazer uso indevido – oportunismo – é vista como um fator que inibe a aplicação da GCI (ELLRAM, 2002b; AXELSSON; LAAGE-

-HELLMAN; NILSSON, 2002; SEAL; BERRY; CULLEN, 2004).

Outra barreira à continuidade das relações interorganizacionais é a **falta de incentivo para inovar e prosperar** (GARETH, 2005). A parceria entre as empresas pode isolá-las de pressões externas, podendo torná-las menos eficientes, ou seja, a ausência de pressões externas pode fazer com que os elos da cadeia fiquem en- fraquecidos. Por exemplo, segundo Pereira, Alves e Silva (2010), as empresas que operam em cartel estão protegidas das pressões da concorrência, assim, a proteção excessiva pode levá-las a deixar de inovar e progredir, tornando-as menos eficientes.

Os modelos de Gestão de Custos Interorganizacionais implementados criam novos cenários, exigindo novos comportamentos por parte dos membros das organi- zações, portanto, sempre que uma organização tenta uma mudança em suas opera- ções, a natureza e extensão precisam ser debatidas com os funcionários (ELRRAM; SIFERD, 1998).

Axelsson, Laage-Hellman e Nilsson (2002) explicam que a mudança no com- portamento organizacional não se refere apenas à questão de desenhar sistemas de gestão, mas sim, ser um esforço sistêmico (COKINS, 1998). Ellram (1994) ressalta que a flexibilidade para a mudança é um fator importante para o sucesso da imple- mentação de programas de gestão, desse modo, a **resistência à mudança** por parte dos membros das organizações pode ser uma barreira para o sucesso da GCI (ELL- RAM, 1994; ELLRAM; SIFERD, 1998; COKINS, 1998; AXELSSON; LAAGE-HELL- MAN; NILSSON, 2002; LIN; COLLINS; DU, 2001).

A resistência à mudança é algo natural, uma vez que a manutenção do *status quo* é muitas vezes preferida pelos membros das organizações, desse modo, não deve ser vista como uma surpresa para as equipes responsáveis pela implementação da GCI (COKINS, 1998; LIN; COLLINS; DU, 2001).

Ellram e Siferd (1998) corroboram ao ressaltar a influência da cultura organiza- cional no sucesso de uma abordagem de gestão. Segundo os autores, a resistência a uma nova gestão estratégica de custo pode ser agravada em algumas situações, como por exemplo, quando a nova formulação da empresa leva à redução no paga- mento de benefícios aos funcionários. Outra situação apontada, é que os funcionários podem optar por não sugerir uma atitude que vá beneficiar a empresa ao perceber que isso eliminará postos de trabalho.

Ellram (2002a) e Ellram (2006) ressaltam a importância de a organização dis- ponibilizar funcionários bem treinados e dedicados para apoiar a análise de custos da empresa. Para o autor, a gestão de custos na cadeia não pode ser bem sucedida sem um amplo apoio por parte de todos os níveis da organização aos gestores responsáveis por esta tarefa. Em primeiro lugar, o apoio da diretoria é crítico, já que é a alta adminis- tração que determina a natureza e extensão do foco da gestão de custos como uma prioridade organizacional.

Angonese e Lavarda (2014) analisaram os fatores de resistência por parte dos membros internos da organização diante de um processo de implementação de um sistema de Contabilidade Gerencial.

Os autores afirmam que a resistência está relacionada com: a) o Poder Institu- cional, já que existe um contexto social dentro das organizações, e assim, estruturas intangíveis de poder; b) insegurança ontológica, ou seja, os indivíduos estão cons- tantemente buscando segurança psicológica (SCHEIN, 1992); c) confiança, uma vez que as pessoas precisam confiar na abordagem que será utilizada; d) inércia, que é definida como a tendência de manter as coisas como estão (MILLER; FRIESEN, 1980); e) falta de conhecimento, que é a manutenção de traços de memória dentro de repetidos padrões de conhecimento; e f) aceitação das rotinas, que são hábitos já institucionalizados.

As colaborações trazidas ao debate por Angonese e Lavarda (2014) demons- tram que o ambiente organizacional está inter-relacionado, uma vez que, a aplicação de uma abordagem de custos não se restringe ao setor de custos. Funcionários insa- tisfeitos com as mudanças organizacionais trazidas pela GCI podem deixar de apoiar os responsáveis por sua aplicação.

Os funcionários precisam ser encorajados a participar de todos os níveis do pro- cesso de redução de custos (HIMME, 2012), uma vez que a **falta de apoio por parte dos membros da empresa** prejudica a gestão de custos (SEAL; BERRY; CULLEN, 2004). As empresas devem avaliar se os gestores receberão apoio por parte dos membros da empresa, visando ainda formas de aumentar o interesse dos membros da organização em reduzir custos.

Outro fator que inibe o sucesso da GCI são as **dificuldades relacionadas à integração de informações entre as empresas** (COKINS, 1998; LALONDE, 2003; RAMOS, 2004). Ramos (2004) explica que no processo de cooperação entre as em- presas, novas características surgem, como o aumento da complexidade e a necessi- dade de trabalhar dentro e fora das fronteiras da organização; de tal modo, trabalhar colaborativamente requer a utilização de dados externos à empresa, o que exige a integração destas informações.

É importante que a equipe de compra da empresa possa se comunicar com a equipe interna dos fornecedores, já que, sem o apoio de especialistas dos fornecedo- res, as análises podem ser demasiadamente complexas e demoradas (CULLEN *et al.*, 1999; ELLRAM, 2002a, 2002b). Mouritsen e Thrane (2006) explicam que a relação en- tre as empresas parceiras dificilmente pode fluir sem a ajuda de certas tecnologias de gestão que, mesmo que imperfeitamente, ajudam os gestores a gerenciar as relações. Espera-se que as empresas tenham a capacidade de adaptar suas tecnolo-

gias e integrem o ambiente externo à sua empresa, para que possibilite a troca de informações e a aplicação da Gestão de Custos Interorganizacionais. A empresa tra- dicional, que não interage com o ambiente externo, está se tornando obsoleta (COX; LAMMING, 1997).

Almeida (2009) explica que os avanços tecnológicos favorecem a troca de in- formações, a convergência de processos e a interação entre as empresas. Assim, a integração favorece a aplicação da abordagem da GCI e desenvolve maior nível de interdependência entre elas (AGNDAL; NILSSON, 2008).

Entretanto, tomar decisões pautadas em informações cedidas por outras em- presas pode ser um risco, já que as organizações podem compartilhar dados errados “sem saber”, mesmo acreditando que seus sistemas de custeio são eficientes e es- tão fornecendo informações fidedignas (MILLIGAN, 1999; ELLRAM, 2002b; COKINS 2003).

Milligan (1999) e Ellram (2002b) ressaltam a importância da credibilidade dos números reportados para o sucesso da gestão estratégica de custos. Os autores ex- plicam que a credibilidade dos números ocorre quando todos os membros-chave da cadeia concordam sobre a forma como os números são calculados, ou seja, com os critérios utilizados. Os números devem ser determinados e calculados por uma fonte confiável, de modo que evitem erros e a manipulação dos dados (ELLRAM; SIFERD, 1998; ELLRAM, 2002b). A **falta de credibilidade dos dados de custos internos** pode ser vista como uma barreira para o sucesso da GCI, uma vez que as decisões gerenciais são pautadas nestas (ELLRAM; SIFERD, 1998; MILLIGAN, 1999; ELL- RAM, 2002b).

Munday (1992) indica que quando os dados compartilhados são usados de maneira construtiva, e não apenas para pressionar as margens dos fornecedores, é possível a ocorrência de uma cooperação eficiente. De fato, os dados de custos, an- teriormente utilizados apenas para fins de relatório interno, podem agora fornecer in- formações para parceiros externos. Entretanto, muitas vezes há **nível insuficiente de dados compartilhados** entre as empresas, o que pode ser uma barreira para a GCI (MUNDAY, 1992). Além disso, a **pobre disponibilidade interna de dados** também é apontada como obstáculo à abordagem (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; COKINS, 2003; LALONDE, 2003; KAJÜTER; KULMALA, 2005).

Lin, Collins e Su (2001) explicam que um sistema de custeio perfeito rastrearia todos os custos e atividades das empresas. Centenas, até milhares, de atividades ocorrem em uma empresa todos os dias, existindo atividades que somente podem ser identificadas e mensuradas com significativo esforço da empresa, o que pode levar a um custo benefício que não vale à pena. O autor ressalta que os gestores têm que compreender que a indisponibilidade de dados internos é uma realidade e que as empresas precisam avaliar se essa questão não compromete o inter-relacionamento.

Em contrapartida à limitação na quantidade de informações disponibilizadas aos parceiros, está o excesso de informações. Muitas vezes, o aprofundamento do compartilhamento, expondo informações sobre os seus processos internos, sobre a produção, sobre o controle de estoque, entre outras, pode não ter o aproveitamen- to desejado, não por falta de interesse em potencializar as oportunidades de redu- ção de custos, mas sim, pela racionalidade limitada por parte das empresas (COAD; CULLEN, 2006).

LaLonde e Pohlen (1996) e Ramos (2004) afirmam que o conhecimento espe- cializado pode superar muitos problemas associados com as atividades de custeio ao longo das fronteiras das empresas. Para os autores, o conhecimento especializado pode ajudar no processo de Gestão de Custos Interorganizacionais, identificando as atividades “não eficientes” realizadas por outras empresas.

O especialista pode identificar os recursos necessários para realizar cada uma das atividades, assim, é possível determinar se o fornecedor está sendo eficiente ao exercê-las. Esse especialista, responsável pela perícia das atividades das empresas, pode ser membro interno, consultores ou pessoas com experiência nas atividades (SEAL; BERRY; CULLEN, 2004).

Ramos (2004) aponta que quando a empresa busca estreitar a relação com seus fornecedores, um novo contexto surge. A ambiência torna-se mais complexa, surge a necessidade de coordenar as atividades da Contabilidade com a logística, de trabalhar além das fronteiras da organização, de criar novos sistemas de gestão, entre outros. Nesse contexto, as empresas devem avaliar se o departamento responsável pela gestão de custos possui a competência necessária para desempenhar as fun- ções do novo contexto (COKINS, 1998; CULLEN *et al.*, 1999; RAMOS, 2004).

Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002) explicam que as empresas necessitam avaliar se as relações com os fornecedores são benéficas para o seu negócio ou não. Desse modo, podem calcular a quantidade de redução de custo que as relações vão lhe oferecer, assim, precisam ter clara compreensão do comportamento dos custos de seus produtos para serem capazes de responder se a relação traz benefícios ou não. Por exemplo, Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002) fizeram perguntas relati-

vas aos custos por hora por trabalhador. O objetivo destas perguntas era medir o nível de consciência de custos das empresas. Observaram que a variação das respostas foi muito grande e que as empresas não viam relevância neste tipo de pergunta.

A falta de treinamento dos funcionários pode levar a outros problemas, por exemplo, a ausência de padrão na taxonomia dos termos utilizados na gestão de cus- tos. A terminologia e padrões inconsistentes, ou inexistentes, pode ser uma barreira para o cotidiano das relações entre empresas (THOMSON; GUROWKA, 2005).

Para preparar os funcionários para os programas de redução de custos, as empresas devem oferecer formação e educação para descrever as mudanças que po- dem ocorrer (HIMME, 2012). Assim, a **ausência de conhecimento especializado e programas de educação voltados aos funcionários** acerca da GCI são vistas como barreiras ao sucesso da abordagem (LALONDE; POHLEN, 1996; COKINS, 1998; CULLEN *et al.,* 1999; NICOLINI *et al.,* 2000; KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; ELLRAM, 2002b; RAMOS, 2004; SEAL; BERRY; CULLEN, 2004; THOMSON; GUROWKA, 2005; HIMME, 2012).

# Referências

AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Supply chain decision-making supported by an open books policy. **International Journal of Production Economics**, v. 116, n. 1, p. 154- 167, 2008.

AXELSSON, Björn; LAAGE-HELLMAN, Jens; NILSSON, Ulf. Modern management ac- counting for modern purchasing. **European Journal of Purchasing & Supply Chain Management**, v. 8, n. 1, p. 53-62, 2002.

BARNEY, Jay; HESTERLY, William. **Organizational economics:** understanding the relationship between organizations and economic analysis. 1. ed. London: Sage, 1996.

COAD, Alan; CULLEN, John. Inter-organisational cost management: towards an evo- lutionary perspective. **Management Accounting Research,** v. 17, n. 4, p. 342-369, 2006.

COKINS, Gary. Measuring profits and costs across the supply chain for collaboration.

**Cost Management**, v. 17, n. 5, p. 22-29, 2003.

COKINS, Gary. Why is traditional accounting failing managers? **Hospital Material Ma- nagement Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 72-80, 1998.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Supply chain development for the lean enterprise:** interorganizational cost management. 1. ed. New Jersey: The IMA Foun- dation for Applied Research, 1999.

COOPER, Robin; YOSHIKAWA, Takeo. Inter-organizational cost management sys- tems: the case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. **International Jour- nal of Production Economics**, v. 37, n. 1, p. 51-62, 1994.

COX, Andrew; LAMMING, Richard. Managing supply in the firm of the future. **Euro- pean Journal of Purchasing & Supply Chain Management**, v. 3, n. 2, p. 53-62, 1997.

CULLEN, John; BERRY, Andrew; SEAL, Will; DUNLOP, Alex, AHMEND, Mike; MAR-

SON, John. Interfirm supply chains: the contribution of management accounting. **Ma- nagement Accounting**, v. 77, n. 6, p. 30-32, 1999.

DEKKER, Henri. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropria- tion concerns and coordination requirements. **Accounting, Organizations and Socie- ty**, v. 29, n. 1, p. 27-49, 2004.

DEKKER, Henri. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. **Manage- ment Accounting Research**, v. 14, n. 1, p. 1-23, 2003.

EDELMAN, Linda; BRESNAN, Mike; NEWELL, Susan; SCARBOROUGH, Harry;

SWAN, Jacky. The benefits and pitfalls of social capital: empirical evidence of two organizations in the United Kingdom. **British Journal of Management,** v.15, n. 1, p. 59-69, 2004.

ELLRAM, Lisa. A taxonomy of total cost of ownership models. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 1, p. 171-191, 1994.

ELLRAM, Lisa. **Strategic cost management in the supply chain:** a purchasing and supply management perspective. 1. ed. Phoenix: CAPS Research, 2002b.

ELLRAM, Lisa. Supply management’s involvement in the target costing process. **Eu- ropean Journal of Purchasing & Supply Management,** v. 8, n. 4, p. 235-244, 2002a.

ELLRAM, Lisa. The implementation of target costing in the United States: theory ver- sus practice. **Journal of Supply Chain Management**, v. 42, n. 1, p. 13-26, 2006.

ELLRAM, Lisa; SIFERD, Sue. Total cost of ownership: a key concept in strategic cost management decisions. **Journal of Business Logistics**, v. 19, n. 1, p. 55-76, 1998.

GARETH, Beazant. Perfecting partnerships. **Professional Engineering**, v. 17, n. 21, p. 34-49, 2005.

HIMME, Alexander. Critical success factors of strategic cost reduction - results from an empirical survey of German cost reduction projects. **Journal of Management Con- trol**, v. 23, n. 3, p. 183-210, 2012.

KAJÜTER, Peter; KULMALA, Harri. Open Book Accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 2, p. 179-204, 2005.

KULMALA, Harri; PARANKO, Jari; UUSI-RAUVA, Erkki. The role of cost management in network relationships. **International Journal of Production Economics,** v. 79, n. 1, p. 33-43, 2002.

LALONDE, Bernard. Three problems that linger. **Supply Chain Management Review**, v. 7, n. 2, p. 7-8, 2003.

LALONDE, Bernard; POHLEN, Terrance. Issues in supply chain costing. **The Interna- tional Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 1, p. 1-11, 1996.

LIN, Binshan; COLLINS, James; SU, Robert. Supply chain costing: an activity-based perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Manage- ment**, v. 31, n. 9/10, p. 702-713, 2001.

MESSNER, Durk, MEYER-STAMER, Jörg. **Governance and networks:** tools to study the dynamics of clusters and global value chains. 1. ed. Disburg: INEF, 2000.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter. Momentum and revolution in organizational adapta- tion. **The Academy of Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 591-614, 1980.

MILLIGAN, Brian. Tracking total cost of ownership proves elusive. **Purchasing**, v. 127, n. 3, p. 22-23, 1999.

MOURITSEN, Jan; THRANE, Sof. Accounting, network complementarities and the de- velopment of inter-organisational relations. **Accounting, Organizations and Society,** v. 31, n. 3, p. 241-275, 2006.

MUNDAY, Max. Accounting cost data disclosure and buyer-supplier partnerships - a research note. **Management Accounting Research,** v. 3, n. 3, p. 245-250, 1992.

NICOLINI, Davide; TOMKINS, Cyril; HOLTI, Richard; OLDMAN, Alf; SMALLEY, Mark.

Can Target Costing and Whole Life Costing be applied in the construction industry? Evidence from two case studies. **British Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 303- 324, 2000.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz; ALVES, Juliano Nunes; SILVA, Patrícia Ennes. O lado obscuro dos relacionamentos interorganizacionais: por que as empresas saem dos processos cooperativos? **Espacios,** v. 31, n. 4, p. 25-27, 2010.

RAMOS, Miguel Martinez. Interaction between management accounting and supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 2, p. 134-138, 2004.

SCHEIN, Edgar. **Organization culture and leadership**: a dynamic view. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SEAL, Willie; BERRY, Anthony; CULLEN, John. Disembedding the supply chain: insti- tutionalized reflexivity and inter-firm accounting. **Accounting, Organizations and So- ciety**, v. 29, n. 1, p. 73-92, 2004.

THOMSON, Jeff; GUROWKA, Jim. Sorting out the clutter. **Strategic Finance**, v. 87, n. 2, p. 27-33, 2005.

WILLIAMSON, Oliver. **The economic institutions of capitalism:** firms, markets, rela- tional contracting. 2. ed. New York: Free Press, 1985.

**CAPÍTULO 8**

LITERATURA SOBRE OS FATORES INIBIDORES RELACIONADOS AOS RESULTADOS, AVALIAÇÕES E AJUSTES QUE

OCORREM NAS PARCERIAS

**Rafael Araújo Sousa Farias** Universidade de Brasília - UnB [farias-rafael@hotmail.com](mailto:farias-rafael@hotmail.com)

Há três grupos que se referem aos estágios distintos de desenvolvimento que os relacionamentos interorganizacionais assumem (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; CHEN, 2010). O Grupo 1 é formado pelos fatores inibidores referentes à forma- ção dos relacionamentos colaborativos e às estratégias das empresas. O Grupo 2 é formado pelos fatores inibidores referentes à elaboração dos processos e à constru- ção dos relacionamentos. O Grupo 3 é formado pelos fatores inibidores relacionados aos resultados, avaliações e ajustes que ocorrem nas parcerias.

O Grupo 3 é formado pelos fatores inibidores relacionados aos resultados, ava- liações e ajustes que ocorrem nos relacionamentos: o terceiro estágio refere-se ao momento em que as empresas obtêm os primeiros resultados e, então, possuem a capacidade de avaliar se as relações trouxeram vantagens, se o planejamento e obje- tivos iniciais foram alcançados e, assim, podem realizar os ajustes necessários para a manutenção dos relacionamentos, caso julguem necessários (MILES; SNOW, 1992; STEPHENSON, 2003).

O Quadro 1 demonstra as características que estão presentes no Estágio 3 dos relacionamentos entre empresas.

Quadro 1 - Estágio 3 do relacionamento entre empresas

|  |  |
| --- | --- |
| **Aspectos Observados** | **Autores** |
| Uma vez que os resultados dos relaciona- mentos interorganizacionais surgem, as empresas analisam o custo-benefício em se manter ou não na relação | Oliver (1990); Christel e Bachmann (1998); Cooper e Slagmulder (1999); Dekker (2003); Kajüter e Kulmala (2005); Scott (2008) |
| As empresas analisam se os mecanismos de divisão dos resultados são justos | Jarillo (1988); Carr e Ng (1995); Seal et al. (1999); Dekker (2003); Cooper e Slagmulder (2004); Dekker (2004); Kajüter e Kulmala (2005); Souza e Rocha (2009) |
| Observa-se que a complexidade gerencial interfere negativamente no custo-benefício da relação, fato que deve ser evitado pelas empresas | Cooper e Yoshikawa (1994); Cokins (1998); Ellram e Siferd (1998); Messner e Meyer-Stamer (2000); Park e Ungson (2001); Hallikas, Virolainen e Tuominen (2002); Kaplan e Anderson (2004); Kleindorfer e Saad (2005); Caglio e Ditillo (2008) |
| Os conflitos são naturais nas relações in- terorganizacionais, entretanto, quando se tornam constantes e não são resolvidos, po- dem levar ao término do relacionamento | Barney e Hesterly (1996); Lamming (1996); Bengtsson e Kock (1999); Cox (1999); Messner e Meyer-Stamer (2000); Mcivor (2001); Cooper e Slagmulder (2003b); Lamming, Caldwell e Harrison (2004); Coad e Cullen (2006); Hoffjan e Kruse (2006); Gosling e Huang (2009); Chao (2011) |

|  |  |
| --- | --- |
| A incapacidade de atingir os objetivos esti- pulados pelas relações pode levar ao seu término | Jarillo (1988); Lewis (1992); Oxley (1997); Park e Ung- son (2001); Rodrigues e Sellitto (2007); Wegner e Pa- dula (2010) |

**Fonte:** Elaboração própria

O Quadro 2 demonstra os fatores inibidores referentes ao Grupo 3.

Quadro 2 - Fatores inibidores relacionados aos resultados, avaliações e ajustes que ocorrem nas parcerias

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Fatores Inibidores** | **Autores** |
| **21** | Desequilíbrio entre ganhos de curto e longo prazo | Pereira, Alves e Silva (2010) |
| **22** | Partilha desigual dos benefícios | Shank e Govindarajan (1988); Cooper e Yoshikawa (1994); Cooper e Slagmulder (1999); Kulmala (2004);  Kajüter e Kulmala (2005); Christopher (2007) |
| **23** | Design do modelo da GCI mal elaborado | Waeytens e Bruggeman (1994); Cokins (1998, 2003);  Gareth (2005) |
| **24** | Sistemas de GCI muito complexos | Cokins (1998); Messner, Meyer-Stamer (2000); Kaplan e Anderson (2004) |
| **25** | Rigidez na GCI | Dubois (2003); Gareth (2005) |
| **26** | Incapacidade de determinar os preços de mercado | Nicolini et al. (2000) |
| **27** | Perda de foco no cliente | Cokins (1998); Lin, Collins e Su (2001); Himme (2012) |
| **28** | Objetivos iniciais não cumpridos | Ebers (1997); Wegner e Padula (2010); Pereira et al. (2010) |
| **29** | Conflitos constantes | Ebers (1997); Ariño e De La Torre (1998); Messner, Meyer-Stamer (2000); Kajüter e Kulmala (2005); Lui (2009) |
| **30** | Falta de revisões periódicas de desem- penho | Gareth (2005) |

**Fonte:** Elaboração própria

A identificação dos aspectos observados e dos fatores inibidores identificados se deu mediante uma extensa busca e análise da literatura. A realização da revisão sistemática permitiu identificar e elaborar os quadros supramencionados (Quadros 1 e 2). Contudo, se faz necessário um aprofundamento no debate acerca do tema, apre- sentado no capítulo posterior.

# Referências

ARIÑO, Africa; DE LA TORRE, José. Learning from failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 306-325, 1998.

BARNEY, Jay; HESTERLY, William. **Organizational economics:** understanding the relationship between organizations and economic analysis. 1. ed. London: Sage, 1996.

BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. Cooperation and competition in relationships be- tween competitors in business networks. **Journal of Business and Industrial Marke- ting**, v. 14, n. 3, p. 178-193, 1999.

BRYSON, John; CROSBY, Barbara; STONE, Melissa Middleton. The design and im- plementation of cross-sector collaborations: prepositions from the literature. **Public Administration Review**, v. 66, n. 1, p. 44-55, 2006.

CAGLIO, Ariela; DITILLO, Angelo. A review and discussion of management control in inter-firm relationships: achievements and future directions. **Accounting, Organiza- tion and Society**, v. 33, n. 1, p. 868-898, 2008.

CARR, Chris; NG, Julia. Total cost control: Nissan and its U.K. supplier partnerships.

**Management Accounting Research,** v. 6, n. 4, p. 347-365, 1995.

CHAO, Yu-Chieh. Decision-making biases in the alliance life cycle: implications for alliance failure. **Management Decision**, v. 49, n. 3, p. 350-364, 2011.

CHEN, Bin. Antecedents or processes? Determinants of perceived effectiveness of interorganizational collaborations for public service delivery. **International Public Ma- nagement Journal,** v. 13, n. 4, p. 381-407, 2010.

CHRISTEL, Lane; BACHMANN, Reinhard. **Trust within and between organizations:** conceptual issues and empirical applications. 1. ed. London: Oxford University Press, 1998.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:**

criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

COAD, Alan; CULLEN, John. Inter-organisational cost management: towards an evo- lutionary perspective. **Management Accounting Research,** v. 17, n. 4, p. 342-369, 2006.

COKINS, Gary. Measuring profits and costs across the supply chain for collaboration.

**Cost Management**, v. 17, n. 5, p. 22-29, 2003.

COKINS, Gary. Why is traditional accounting failing managers? **Hospital Material Ma- nagement Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 72-80, 1998.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational cost management and relational context. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 1, p. 1-26, 2004.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational costing – Part 1. **Cost Management,** v. 17, n. 5, p. 14-21, 2003a.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational costing – Part 2. **Cost Management,** v. 17, n. 6, p. 12-24, 2003b.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Supply chain development for the lean enterprise:** interorganizational cost management. 1. ed. New Jersey: The IMA Foun- dation for Applied Research, 1999.

COX, Andrew. Power, value and supply chain management. **Supply Chain Manage- ment: An International Journal,** v. 4, n. 4, p. 167-175, 1999.

DEKKER, Henri. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropria- tion concerns and coordination requirements. **Accounting, Organizations and So- ciety**, v. 29, n. 1, p. 27-49, 2004.

DEKKER, Henri. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. **Manage- ment Accounting Research**, v. 14, n. 1, p. 1-23, 2003.

DUBOIS, Anna. Strategic cost management across boundaries of firms. **Industrial Marketing Management,** v. 32, n. 5, p. 365-374, 2003.

EBERS, Mark. **The formation of inter-organizational networks**. 1. ed. London: Ox- ford University Press, 1997.

ELLRAM, Lisa; SIFERD, Sue. Total cost of ownership: a key concept in strategic cost management decisions. **Journal of Business Logistics**, v. 19, n. 1, p. 55-76, 1998.

GARETH, Beazant. Perfecting partnerships. **Professional Engineering**, v. 17, n. 21, p. 34-49, 2005.

GOSLING, Mark; HUANG, Heh Jason. The fit between integrity and integrative social

contracts theory. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. 3, p. 407-417, 2009.

HALLIKAS, Jukka; VIROLAINEN, Veli-Matti; TUOMINEN, Markku. Risk analysis and assessment in network environments: a dyadic case study. **International Journal of Production Economics**, v. 78, n. 1, p. 45-55, 2002.

HIMME, Alexander. Critical success factors of strategic cost reduction - results from an empirical survey of German cost reduction projects. **Journal of Management Con- trol**, v. 23, n. 3, p. 183-210, 2012.

HOFFJAN, Andreas; KRUSE, Holger. Open Book Accounting in supply chain: when and how is it used in practice? **Cost Management**, v. 20, n. 6, p. 40-47, 2006.

JARILLO, Carlos. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

KAJÜTER, Peter; KULMALA, Harri. Open Book Accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 2, p. 179-204, 2005.

KAPLAN, Robert; ANDERSON, Steven. Time-Driven Activity-Based Costing. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 11, p. 131-138, 2004.

KLEINDORFER, Paul; SAAD, Germaine. Managing disruption risks in supply chains.

**Production & Operations Management**, v. 14, n. 1, p. 53-68, 2005.

KULMALA, Harri. Developing cost management in cutomer-supplier relationships: three case studies. **Journal of Purchasing & Supply Management,** v. 10, n. 2, p. 65-77, 2004.

LAMMING, Richard. Squaring lean supply with supply chain management. **Interna- tional Journal of Operations and Production Management**, v. 16, n. 2, p. 183-196, 1996.

LAMMING, Richard; CALDWELL, Nigel; HARRISON, Deborah. Developing the con- cept of transparency for use in supply relationships. **British Journal of Management**, v. 15, n. 4, p. 291-302, 2004.

LEWIS, Jordan. **Alianças estratégias:** estruturando e administrando parceiras para o aumento da lucratividade. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

LIN, Binshan; COLLINS, James; SU, Robert. Supply chain costing: an activity-based perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Manage- ment**, v. 31, n. 9/10, p. 702-713, 2001.

LUI, Steven. The roles of competence trust, formal contract, and time horizon in interor- ganizational learning. **Organization Studies,** v. 30, n. 4, p. 333-353, 2009.

MCIVOR, Ronan. Lean supply: the design and cost reduction dimensions. **European Journal of Purchasing and Supply Management,** v. 7, n. 4, p. 227-242, 2001.

MESSNER, Durk, MEYER-STAMER, Jörg. **Governance and networks:** tools to study the dynamics of clusters and global value chains. 1. ed. Disburg: INEF, 2000.

MILES, Raymond; SNOW, Charles. Causes of failure in network organizations. **Califor- nia Management Review**, v. 34, n. 4, p. 53-72, 1992.

NICOLINI, Davide; TOMKINS, Cyril; HOLTI, Richard; OLDMAN, Alf; SMALLEY, Mark.

Can Target Costing and Whole Life Costing be applied in the construction industry? Evidence from two case studies. **British Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 303- 324, 2000.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OXLEY, Joanne. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a tran- saction cost approach. **Journal of Law, Economics and Organization,** v. 13, n. 2, p. 387-409, 1997.

PARK, Seung Ho; UNGSON, Gerardo. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science,** v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz; ALVES, Juliano Nunes; SILVA, Patrícia Ennes. O lado obscuro dos relacionamentos interorganizacionais: por que as empresas saem dos processos cooperativos? **Espacios,** v. 31, n. 4, p. 25-27, 2010.

RODRIGUES, Diego Mondadori; SELLITTO, Miguel Afonso. Práticas logísticas cola- borativas: o caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo,** v. 43, n. 1, p. 97-111, 2007.

SCOTT, Richard. **Institutions and organizations:** ideas and interests. 3. ed. Thou- sand Oaks: Sage, 2008.

SEAL, Willie; CULLEN, John; DUNLOP, Alec; BERRY, Tony; AHMED, Mirghani. Enac- ting a European supply chain: a case study on the role of management accounting. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 3, p. 303-322, 1999.

SHANK, John; GOVINDARAJAN, Vijay. The perils of cost allocation based on produc- tion volumes. **Accounting Horizons**, v. 2, n. 4, p. 71-79, 1988.

SOUZA, Bruno Carlos; ROCHA, Welington. **Gestão de custos interorganizacionais:** ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WAEYTENS, Dominique; BRUGGEMAN, Werner. Barriers to successful implemen- tation of ABC for continuous improvement: a case study. **International Journal of Production Economics**, v. 36, n. 2, p. 39-52, 1994.

WEGNER, Douglas; PADULA, Antonio Domingos. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business & Management**, v. 5, n. 12, p. 74-88, 2010.

**CAPÍTULO 9**

DISCUSSÃO ACERCA DOS FATORES INIBIDORES RELACIONADOS AOS RESULTADOS, AVALIAÇÕES E AJUSTES QUE OCORREM NAS PARCERIAS

**Rafael Araújo Sousa Farias** Universidade de Brasília - UnB [farias-rafael@hotmail.com](mailto:farias-rafael@hotmail.com)

**Sheila Milena Neves de Araújo Soares** Universidade Estadual do Piauí - PI [sheilamilenaneves@gmail.com](mailto:sheilamilenaneves@gmail.com)

**João Barbosa França** Faculdade UPIS - DF [profjoaofranca@gmail.com](mailto:profjoaofranca@gmail.com)

Pereira, Alves e Silva (2010) explicam que o **desequilíbrio entre os ganhos de curto e longo prazo** pode ser um fator inibidor da relação interorganizacional. Segundo os autores, as empresas parceiras geralmente são orientadas para o curto prazo, as partes se sentem motivadas a explorar e receber os benefícios rapidamen- te. No entanto, caso os parceiros estejam demasiadamente orientados para o longo prazo e não usufruam regularmente de benefícios, a sua motivação para manter o relacionamento pode se enfraquecer. Assim, é importante que as partes determinem o equilíbrio entre os benefícios em curto e em longo prazo, de modo a evitar a desmo- tivação e o enfraquecimento da relação.

Outro obstáculo para as relações interorganizacionais é a **partilha desigual dos benefícios** (SHANK; GOVINDARAJAN, 1988; COOPER; YOSHIKAWA, 1994;

COOPER; SLAGMULDER, 1999; KULMALA, 2004). As empresas tentem a não que- rer cooperar e compartilhar informações de custos quando os benefícios não são partilhados de maneira justa. Christopher (2007) ressalta que isso não significa que os benefícios devam ser divididos em partes iguais, mas que os envolvidos estejam de comum acordo e satisfeitos com os benefícios referentes a cada um.

Kajüter e Kulmala (2005) explicam que não há uma regra geral sobre a forma como os benefícios gerados pelo inter-relacionamento devam ser partilhados, o que se justifica pelo fato das situações variarem de caso a caso. Consequentemente, uma variedade de contratos tem surgido, por exemplo, a partilha equitativa dos benefícios, a atribuição de benefícios apenas para o fornecedor – que em contrapartida compro- mete-se a não aumentar o preço de seus produtos –, entre outras formas (KAJÜTER; KULMALA, 2005).

Waeytens e Bruggeman (1994) apontam que problemas no *design* dos mode- los relacionados à gestão de custos pode impedir que as empresas consigam apurar seus custos corretamente e, então, tenham dificuldades em colaborar com os mem- bros de sua cadeia. Um **design do modelo da GCI mal elaborado,** com atividades

mal formuladas, que não fornece o real custo das atividades da empresa é visto como uma barreira para a GCI (COKINS, 1998, 2003; KAPLAN; ANDERSON, 2004; GARE-

TH, 2005). Um projeto mal elaborado inicialmente é um fator que pode levar a parceria ao insucesso (WAEYTENS; BRUGGEMAN, 1994; COKINS, 1998).

Kaplan e Anderson (2004) alertam que **sistemas de GCI muito complexos** podem inibir a sua aplicabilidade. Os modelos implementados pelas empresas ten- dem a evoluir ao passo que elas aprendem mais sobre a variedade e a complexida- de de seus processos, pedidos, fornecedores e clientes. Com o intuito de aumentar a precisão e o detalhamento das informações, os modelos podem ficar demasiada- mente complexos, inclusive com o compartilhamento de informações desnecessárias (COKINS, 1998; MESSNER; MEYER-STAMER, 2000; KAPLAN; ANDERSON, 2004).

Quanto mais simples e quanto mais uma empresa entende os processos das parcei- ras, maior é o potencial de implementação da abordagem (PARK; UNGSON, 2001; KAJÜTER; KULMALA, 2005).

Ao passo que a gestão conjunta acontece, sucede o aprendizado do comporta- mento dos custos, podendo ocorrer, então, melhorias contínuas e ajustes na relação entre as empresas (DUBOIS, 2003; GARETH, 2005). Desse modo, a **rigidez na GCI** pode gerar uma situação problemática devido à dinâmica e à evolução das necessi- dades de ambos os parceiros.

Os relacionamentos entre as empresas que são demasiadamente rígidos ou demasiadamente flexíveis podem encontrar dificuldades em alcançar o sucesso (GA- RETH, 2005). Os parceiros devem desenvolver um relacionamento no qual consigam moldar-se às mudanças que vierem a ocorrer, sem perder a rigidez necessária para manter a estrutura conforme acordado entre as partes (GARETH, 2005).

Nicolini *et al.* (2000) ressaltam que a **incapacidade de determinar os preços de mercados** dos produtos advindos das inter-relações pode ser de difícil execução e uma barreira para a GCI. Segundo os autores, para alguns produtos, como as *com- modities,* a determinação dos preços praticados ao consumidor final é mais fácil, uma vez que os preços são estipulados pelo mercado, em contrapartida, as empresas po- dem ter dificuldades em determinar os preços de outros produtos.

São muitos os fatores que os gestores devem considerar no momento de de- terminar os preços, como por exemplo, o preço dos concorrentes, o perfil dos clientes, a ameaça de novos entrantes, a *marketshare*, a estratégia das empresas, os preços dos produtos substitutos, entre outros.

Por exemplo, as empresas parceiras podem ter estratégias diferentes, ao pas- so que uma deseja praticar margens menores, com o intuito de ganhar no volume, enquanto a outra aspira por margens maiores, como estratégia de valorização da marca. Ou seja, a determinação do preço do produto sofrerá influências distintas das empresas.

Lin, Collins e Su (2001) afirmam que as empresas devem atentar-se para que

não ocorra a **perda de foco no cliente**. Para os autores, as empresas devem arqui-

tetar suas relações em função destes, bem como melhorar o potencial de lucro. No entanto, a administração pode tornar-se demasiadamente atenta às questões relacio- nadas aos custos de tal forma que venha a perder o foco em seus compradores, e assim, deixar de atender às suas necessidades. Um plano de gestão estratégico de custos requer um planejamento completo, de modo que mantenha o foco no clien- te, visto que, o trabalho se torna inútil quando a visão orientada para este se perde (COKINS, 1998; HIMME, 2012).

Ebers (1997) explica que as empresas unem esforços com o intuito de alcan- çarem objetivos comuns, entre outros, a redução de custos e o desenvolvimento de competências. Segundo o autor, os **objetivos iniciais não cumpridos** podem levar à insatisfação e à falta de interesse em manter as relações.

Wegner e Padula (2010) afirmam que a continuidade das relações interorgani- zacionais está condicionada a sua capacidade de atingir os objetivos propostos pelas empresas. A não obtenção dos objetivos estipulados por uma relação interorganiza- cional pode ocasionar a insatisfação e desentendimento entre as partes, sendo uma das razões pelas quais as empresas abandonam os parceiros (EBERS, 1997; PE- REIRA *et al.*, 2010). Além disso a não obtenção dos objetivos iniciais almejados pode tornar os conflitos, entre as empresas, constantes (EBERS, 1997).

Problemas e dificuldades são esperados nas parcerias, de modo que os con- flitos entre as partes é um componente natural para o desenvolvimento dos relacio- namentos. Entretanto, **conflitos constantes** podem conduzir ao término da relação (EBERS, 1997; ARIÑO; DE LA TORRE, 1998; MESSNER; MEYER-STAMER, 2000;

KAJÜTER; KULMALA, 2005). Lui (2009) explica que os relacionamentos podem ter- minar após o desgaste causado por conflitos, mesmo que estes tenham se iniciado pautados na confiança, boa vontade das partes, recursos financeiros e compromisso. Gareth (2005) explica que as relações entre as empresas devem passar por avaliações regulares, de modo a realizar ajustes necessários para que as empresas superem as dificuldades, já que a **falta de revisões periódicas de desempenho** é vista como uma barreira para o sucesso da GCI. Os relacionamentos demasiadamen- te estáveis, e que, por sua vez, não passam regularmente por revisões periódicas, são

também os mais vulneráveis a acabar definitivamente.

Por fim, assegura-se que o debate não pretende esgotar o assunto, uma vez que os fatores inibidores da GCI variam conforme a ambiência em que as empre- sas estão inseridas. Acredita-se que diagnosticar os fatores que inibem o sucesso da abordagem da Gestão de Custos Interorganizacionais, mesmo com as limitações que toda pesquisa apresenta, significa, no campo teórico, contribuir com a análise dos fa- tores, e no campo prático, significa auxiliar os gestores a minimizar os problemas que podem ocorrer em suas empresas.

# Referências

ARIÑO, Africa; DE LA TORRE, José. Learning from failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 306-325, 1998.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:**

criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

COKINS, Gary. Why is traditional accounting failing managers? **Hospital Material Ma- nagement Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 72-80, 1998.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Supply chain development for the lean enterprise:** interorganizational cost management. 1. ed. New Jersey: The IMA Foun- dation for Applied Research, 1999.

COOPER, Robin; YOSHIKAWA, Takeo. Inter-organizational cost management sys- tems: the case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. **International Jour- nal of Production Economics**, v. 37, n. 1, p. 51-62, 1994.

DUBOIS, Anna. Strategic cost management across boundaries of firms. **Industrial Marketing Management,** v. 32, n. 5, p. 365-374, 2003.

EBERS, Mark. **The formation of inter-organizational networks**. 1. ed. London: Ox- ford University Press, 1997.

GARETH, Beazant. Perfecting partnerships. **Professional Engineering**, v. 17, n. 21, p. 34-49, 2005.

HIMME, Alexander. Critical success factors of strategic cost reduction - results from an empirical survey of German cost reduction projects. **Journal of Management Con- trol**, v. 23, n. 3, p. 183-210, 2012.

KAJÜTER, Peter; KULMALA, Harri. Open Book Accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 2, p. 179-204, 2005.

KAPLAN, Robert; ANDERSON, Steven. Time-Driven Activity-Based Costing. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 11, p. 131-138, 2004.

KULMALA, Harri. Developing cost management in cutomer-supplier relationships: three case studies. **Journal of Purchasing & Supply Management,** v. 10, n. 2, p. 65-77, 2004.

LIN, Binshan; COLLINS, James; SU, Robert. Supply chain costing: an activity-based perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Manage- ment**, v. 31, n. 9/10, p. 702-713, 2001.

LUI, Steven. The roles of competence trust, formal contract, and time horizon in inte- rorganizational learning. **Organization Studies,** v. 30, n. 4, p. 333-353, 2009.

MESSNER, Durk, MEYER-STAMER, Jörg. **Governance and networks:** tools to study the dynamics of clusters and global value chains. 1. ed. Disburg: INEF, 2000.

NICOLINI, Davide; TOMKINS, Cyril; HOLTI, Richard; OLDMAN, Alf; SMALLEY, Mark.

Can Target Costing and Whole Life Costing be applied in the construction industry? Evidence from two case studies. **British Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 303- 324, 2000.

PARK, Seung Ho; UNGSON, Gerardo. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science,** v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz; ALVES, Juliano Nunes; SILVA, Patrícia Ennes. O lado obscuro dos relacionamentos interorganizacionais: por que as empresas saem dos processos cooperativos? **Espacios,** v. 31, n. 4, p. 25-27, 2010.

SHANK, John; GOVINDARAJAN, Vijay. The perils of cost allocation based on produc- tion volumes. **Accounting Horizons**, v. 2, n. 4, p. 71-79, 1988.

WAEYTENS, Dominique; BRUGGEMAN, Werner. Barriers to successful implemen- tation of ABC for continuous improvement: a case study. **International Journal of Production Economics**, v. 36, n. 2, p. 39-52, 1994.

WEGNER, Douglas; PADULA, Antonio Domingos. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business & Management**, v. 5, n. 12, p. 74-88, 2010.

**CAPÍTULO 10**

EXEMPLO DE APLICABILIDADE DA GCI EM UMA EMPRESA DO SETOR MOVELEIRO DO DISTRITO FEDERAL

**Rafael Araújo Sousa Farias** Universidade de Brasília - UnB [farias-rafael@hotmail.com](mailto:farias-rafael@hotmail.com)

**João Barbosa França** Faculdade UPIS - DF [profjoaofranca@gmail.com](mailto:profjoaofranca@gmail.com)

O exemplo utilizado neste capítulo se refere à um estudo que se caracteriza como um estudo de único caso. Esse tipo de estudo é justificável quando o pesqui- sador tem o objetivo de analisar a relação entre a teoria e o mundo real (YIN, 2010). Denzin e Lincoln (2000) explicam que a realização de um estudo de único caso é justificável, entre outras situações, quando é possível a realização de estudos seme- lhantes em outros segmentos, possibilitando, assim, comparações entre pesquisas de segmentos diferentes pautadas no mesmo arcabouço teórico.

Em relação à lógica utilizada, a pesquisa caracteriza-se como indutiva. Medei- ros (2010) explica que o método indutivo parte da análise de fatos particulares para uma conclusão genérica. No exemplo utilizado, busca-se analisar um conjunto es- pecífico de observações reais para tirar conclusões acerca do comportamento e dos fatores envolvidos na Gestão de Custos Interorganizacionais. Outra característica das pesquisas indutivas, observada no estudo, é o fato de gerar conhecimento sobre um tema não muito desenvolvido (RICHARDSON, 1999).

Ademais, o exemplo retrata uma pesquisa que é, quanto ao seu objetivo, des- critiva e exploratória. A pesquisa descritiva possui como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, podendo, também, estabele- cer correlação entre variáveis (VERGARA, 1998; GIL, 1999). Por sua vez, a pesquisa exploratória, geralmente, se apresenta na forma de estudo de caso, com menor rigi- dez no planejamento, possui o objetivo de proporcionar visão geral sobre determinado tema, a amostra é pequena e a análise dos dados é qualitativa (GIL, 1999; MALHO- TRA, 2001).

O caso apresenta abordagem qualitativa, que se caracteriza pela riqueza de descrições contextualizadas (GODOY, 1995) derivadas da natureza do fenômeno so- cial a ser explorado (POPPER, 1993). Os dados coletados são primários. Hair Jr. *et al*. (2005) explica que na coleta de dados primários o pesquisador está envolvido em todos os aspectos da transformação destes em conhecimento. Isso inclui a criação de um instrumento de coleta, a coleta em si, a codificação, verificação de erros, a análise e interpretação dos dados (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Quanto ao paradigma de pesquisa, é pautada no paradigma funcionalista, ao passo que busca solução para problemas reais. Esse paradigma ocupa-se com o es-

tudo das organizações, possui um ponto de vista objetivo, procura explicar as teorias de forma realista e busca gerar conhecimento para a solução de problemas (BUR- RELL; MORGAN, 1979). De fato, a maioria da produção acadêmica em Contabilidade Gerencial no Brasil segue a perspectiva funcionalista (NASCIMENTO; JUNQUEIRA; MARTINS, 2010).

Uma pesquisa científica pode ser definida como um processo formal e siste- mático de desenvolvimento do método científico com o intuito de descobrir respostas com o uso de procedimentos científicos (GIL, 1999). Yin (2010) explica que não existe um desenho de pesquisa predefinido, ideal, que seja melhor que os demais, cabendo ao pesquisador adequar as características metodológicas às necessidades e objeti- vos da pesquisa.

# COLETA DOS DADOS REFERENTES AO CASO

Inicialmente, foram realizados contatos com os escritórios do Serviço Brasilei- ro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Distrito Federal (SEBRAE/DF) e do Sindicato das Indústrias da Madeira e do Mobiliário do Distrito Federal (SINDIMAM/ DF). Os contatos ocorreram de maneira presencial, por telefone e *e-mail*. Obteve-se informações iniciais sobre as empresas e o setor moveleiro do Distrito Federal. Além disso, foram visitados os *websites* das empresas, com o objetivo de coletar mais in- formações sobre elas.

Posteriormente, fábricas de móveis do Distrito Federal foram contatadas por telefone para obter informações complementares e, após, cinco delas foram visitadas. Neste primeiro encontro, foram contatados os responsáveis pelo setor de produção da fábrica e, então, buscou-se informações iniciais, sendo exposta a proposta de en- trevista.

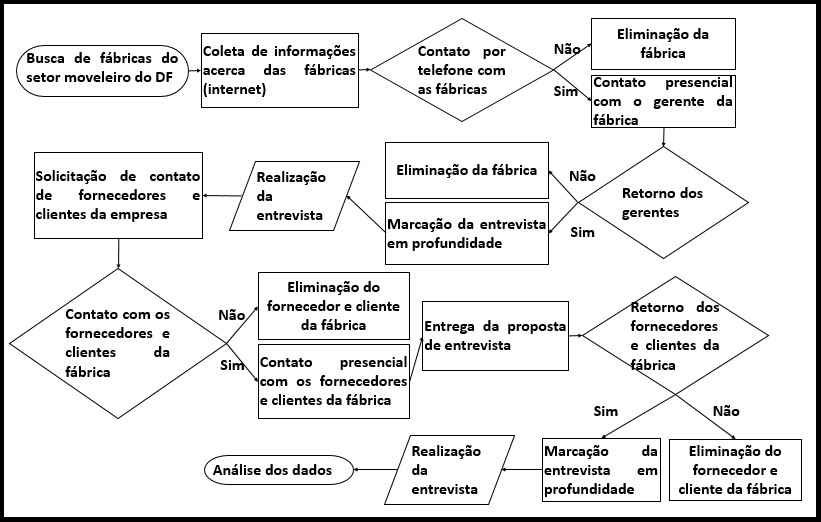
Duas fábricas de móveis aceitaram participar da entrevista, entretanto, optou-

-se por realizar o estudo em apenas uma. A fábrica escolhida para participar demons- trou ser um caso mais complexo do e com potencial de colaborar com o debate acerca da GCI. Além disso, a empresa se prontificou a auxiliar o pesquisador no posterior contato com seus fornecedores e clientes.

Assim, além da fábrica de móveis, outras duas empresas participaram do estu- do. Uma madeireira e uma loja de móveis – respectivamente fornecedor e distribuidor

– considerados como “os principais parceiros da fábrica”.

A Figura 1 demostra o fluxograma realizado para a seleção das empresas par- ticipantes da pesquisa.

Figura 1 - Processo para a seleção das empresas participantes da pesquisa

Para as empresas que aceitaram participar do estudo, a coleta de dados ocor- reu por meio da realização de entrevistas em profundidade aplicadas pessoalmente pelo pesquisador e respondidas pelo gerente de produção da fábrica, pelo gerente de compras da loja e pelo vice-presidente da madeireira. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), uma entrevista em profundidade é uma sessão individual entre um entrevistador en- tendedor do assunto e um entrevistado conhecedor do fenômeno estudado.

Durante cada entrevista em profundidade, foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: um roteiro de entrevista flexível e um questionário em escala Likert. Lakatos e Marconi (2010) explicam que um roteiro de entrevista flexível permi- te ao entrevistador repetir ou esclarecer as perguntas realizadas, além de especificar significados ou sinônimos ao entrevistado. O questionário em escala Likert consiste em conjunto de itens apresentados em forma de afirmações de modo que o entrevis- tado externe sua opinião escolhendo um valor em uma escala (MARTINS; THEÓPHI- LO, 2009).

A escala Likert utilizada é estruturada de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) para as perguntas referentes aos constructos (fatores inibidores). Para a análise, as respostas de 1 a 5 receberam valores de -2 a +2, observando o sentido das afirmações (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). O questionário aplicado possui 2 itens para cada fator inibidor e foi respondido pelas 3 empresas, assim, a pontuação máxima que cada fator poderia receber seria 12, a pontuação mínima seria -12 e a mediana é 0. Martins e Theóphilo (2009) explicam que essa análise é utilizada para saber qual é a tendência das repostas e sua intensidade quando comparado aos ou-

tros constructos. Após esse procedimento, as respostas determinaram quais fatores inibidores, e suas respectivas intensidades, estavam presentes nas relações das em- presas.

As entrevistas foram gravadas – com a autorização prévia dos entrevistados –, ocorreram durante os meses de dezembro de 2015 e janeiro de 2016 e o pesquisador foi à sede das empresas para realiza-las. Para diminuir o desinteresse e a barreira em participar das entrevistas, foi assegurado às empresas o anonimato, a confidenciali- dade em relação à divulgação de informações que permitam sua identificação.

# ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA REFERENTES AO CASO

A análise das respostas obtidas por meio das entrevistas em profundidade bus- ca diagnosticar os problemas e os fatores inibidores da GCI presentes na relação entre as empresas.

Os dados foram analisados e descritos mediante a técnica de Análise de Con- teúdo (FLICK, 2004), ou seja, os dados coletados foram analisados para atender aos propósitos iniciais da pesquisa. Para Gil (1999), a análise dos dados tem por objetivo organizá-los e sumarizá-los de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.

# Referências

BURRELL, Gibson; MORGAN Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis.** 1. ed. London: Heinemann Educational Books, 1979.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. **Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. London: Sage Publications, 2000.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Re- vista de Administração de Empresas,** v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HAIR JR., Joseph; BARRY, Babin; MONEY, Arthur; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da inves-**

**tigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica:** a prática de fichamentos, resumos e

resenhas. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, Artur Roberto; JUNQUEIRA, Emanuel; MARTINS, Gilberto de Andra- de. Pesquisa acadêmica em contabilidade gerencial no Brasil: análise e reflexões sobre teorias, metodologias e paradigmas. **Revista de Administração Contemporâ- nea**, v. 14, n. 6, p. 1113-1133, 2010.

POPPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. 9. ed. São Paulo: Cultrix, 1993.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Pau- lo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**CAPÍTULO 11**

SETOR MOVELEIRO DO DISTRITO FEDERAL E AS

EMPRESAS DO CASO ANALISADO

**Rafael Araújo Sousa Farias** Universidade de Brasília - UnB [farias-rafael@hotmail.com](mailto:farias-rafael@hotmail.com)

**João Barbosa França** Faculdade UPIS - DF [profjoaofranca@gmail.com](mailto:profjoaofranca@gmail.com)

O setor moveleiro mundial, até os anos de 1950, era formado predominante- mente por pequenas empresas que atendiam exclusivamente ao mercado interno de seus países (QUADROS, 2002). A partir de 1950, se iniciou o processo de exportação de móveis, entretanto, apenas a partir de 1970 o comércio internacional de móveis se ampliou, sob a liderança de movelarias italianas (QUADROS, 2002; SILVA; BELTRA- ME; SCHMIDT, 2014). Atualmente a produção mundial é suprida, em cerca de 60%, pelos Estados Unidos, Itália, Alemanha, Reino Unido, França, Japão e Canadá (SIL- VA; BELTRAME; SCHMIDT, 2014).

No Brasil, a atividade referente ao setor moveleiro tem suas origens no final no século XIX pela produção de artesãos imigrantes, principalmente italianos (SILVA, 2006). As empresas pioneiras caracterizavam-se por pequenas oficinas familiares de produção artesanal, geradas pelo fluxo migratório europeu da época (SANTI, 2000; SILVA; SANTOS, 2005; SILVA, 2006).

A partir da década de 1950 surgiram os primeiros polos moveleiros no Brasil, localizados na região da grande São Paulo, com a produção destinada quase que exclusivamente para mobiliar as residências (SILVA; SANTOS, 2005; SILVA, 2006). Posteriormente, nas décadas de 1960 e 1970, consolidaram-se como grandes produ- tores de móveis os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina e, na década de 1980, com o apoio de financiamentos dos governos locais, surgiram os polos move- leiros de Minas Gerais e Paraná (SILVA; SANTOS, 2005; GORINI, 2006; SILVA, 2006; AMBROS, 2011).

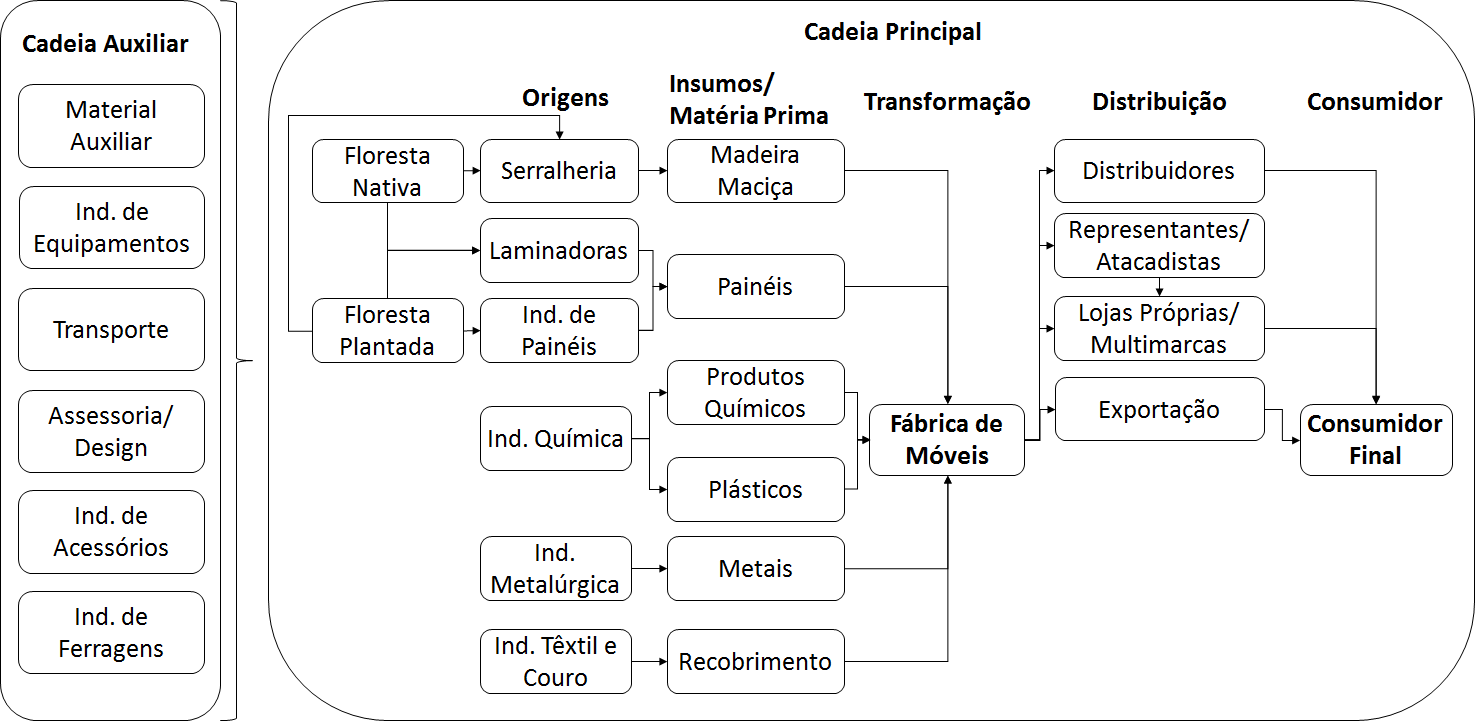
Atualmente, a indústria moveleira nacional possui como característica a alta verticalização da produção. É comum ocorrer em uma fábrica processos como se- cagem, processamento secundário, montagem e embalagem (SILVA, 2006), com a utilização de grande variedade de insumos, tais como plástico, metal, alumínio, vidro, couro, mármore, ratam, bambu e tecidos (ABRAF, 2010). Nesse sentido são muitos os fornecedores que estão em contato com as fábricas de móveis.

Referindo-se aos canais de distribuição utilizados pelas fábricas de móveis, estes variam, em geral, com o porte das empresas e o mercado consumidor que atendem. As fábricas de pequeno porte se caracterizam pela produção de móveis

sob encomenda, desse modo, a venda é realizada diretamente ao consumidor final, por vezes intermediada por um arquiteto ou *designer* de interiores (GORINI, 2006; ABIMÓVEL, 2016). As empresas de médio e grande porte possuem, em geral, repre- sentantes independentes ou funcionários fixos responsáveis pela venda de seus pro- dutos para as lojas de móveis e lojas de departamentos (GORINI, 2006; ABIMÓVEL, 2016).

Para compreender as relações entre as empresas que realizam determinada atividade econômica é necessário analisar sua cadeia produtiva, ou seja, o conjunto de atividades que transforma as matérias-primas em produtos acabados. A demons- tração de cadeias produtivas permite a identificação das etapas da produção de um bem, demonstrando os chamados “nós”, que representam os pontos-chave da cadeia, os pontos de estrangulamento e os pontos fortes existentes (PEDROZO; HANSEN, 2001; MACADAR, 2007).

A Figura 1 retrata a cadeia produtiva do setor moveleiro por meio de um flu- xograma das atividades do segmento, desde as origens das matérias-primas até a disponibilização do produto acabado ao consumidor final.

Figura 1 - Fluxograma da cadeia produtiva da indústria de móveis

**Fonte:** Adaptada de IPT (2002)

Dentre as origens das madeiras utilizadas pelas fábricas, estas podem ser ad- vindas de florestas nativas ou florestas plantadas. As florestas nativas são utilizadas para produção de móveis de alto padrão. Há carência na quantidade de fornecedores que disponibilizam essas matérias-primas e há inconstância no fornecimento ao longo do ano (GORINI, 2006). Referindo-se especificamente à madeira de reflorestamento, 100% desta é advinda de 500 mil hectares de florestas plantadas em território nacio- nal (ABIMÓVEL, 2016).

Almeida (2009) explica que a indústria de móveis finaliza seus produtos me- diante a união de diversos processos de produção, utiliza grande variedade de in- sumos e disponibiliza grande variedade de produtos finais. O autor explica que sua

segmentação ocorre, principalmente, em função das matérias-primas utilizadas ou de acordo com o uso do mobiliário.

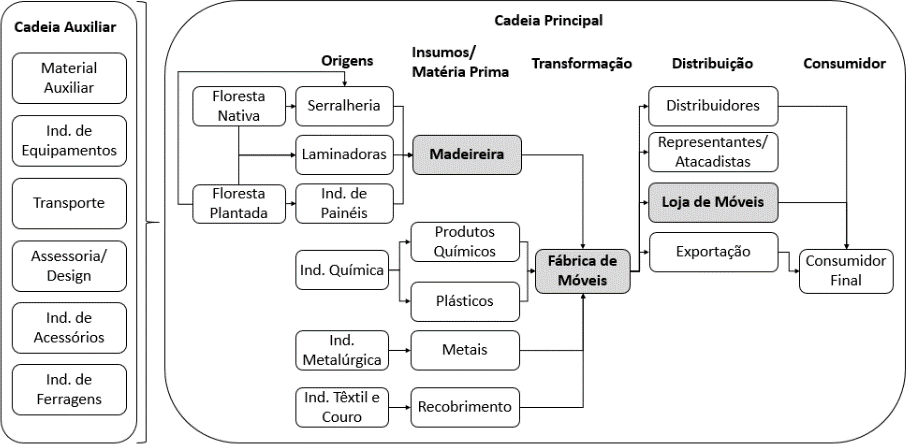
Uma das vantagens observadas na cadeia produtiva moveleira nacional é que cerca de 90% dos insumos utilizados para a conclusão dos móveis são produzidos no país (ABIMÓVEL, 2016).

# EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Ao todo, participaram da pesquisa três empresas da cadeia produtiva movelei- ra do Distrito Federal: uma fábrica de móveis (empresa focal), uma madeireira (forne- cedora da empresa focal) e uma loja de móveis (distribuidora da empresa focal).

A Figura 2 representa os relacionamentos analisados.

Figura 2 - Relacionamentos da empresa focal analisados



**Fonte:** Adaptada de IPT (2002)

# Fábrica de móveis (empresa focal)

A fábrica de móveis foi fundada no ano 1985 e, atualmente, possui 120 funcio- nários. Produz e comercializa móveis como armários embutidos, armários de cozinha, estantes, móveis para escritório, cama, cadeira, móveis infanto-juvenil, móveis para terraço e estofados. Possui como principais matérias-primas para sua produção o *Me- dium Density Fiber* (MDF), madeira maciça (madeiras nobres), laminado de madeira e, em menores quantidades, tecidos, espuma, ferro, alumínio e vidro.

A empresa está situada no Setor de Indústria de Ceilândia (SIC), na cidade satélite de Ceilândia-DF, comercializando seus produtos, principalmente, com lojas de móveis da região Centro-Oeste, Nordeste e Sudeste.

A fábrica possui estoque para cerca de 45 dias, tendo como principal fonte de faturamento a venda de seus produtos para lojas especializadas em móveis, que pra- ticam a venda direta ao consumidor.

O membro representante da empresa que participou da pesquisa foi o gerente de produção da fábrica. O gerente de produção trabalha há oito anos nesta empresa, atuando no cargo há seis anos. Possui como formação acadêmica o curso de admi- nistração de empresas.

# Loja de móveis (cliente)

A empresa foi fundada no ano 1998, emprega 55 funcionários e possui como negócio a venda de móveis. Atua no Distrito Federal, com loja localizada no Setor de Indústrias e Abastecimento de Brasília (SIA), comercializando seus produtos com todo o DF.

O entrevistado explicou que a empresa geralmente compra as matérias-primas possuindo estoque de cerca de 60 dias, comercializando principalmente com 4 gran- des fornecedores de móveis diferentes. Possui seu faturamento caracterizado pela venda direta de móveis ao consumidor, além de móveis planejados.

O membro representante da empresa que participou da pesquisa foi o gerente de compras, que trabalha na empresa há 5 anos. O gerente possui como formação o curso de *design* de interiores.

# Madeireira (fornecedor)

A empresa foi fundada no ano 2000 e, atualmente, possui 65 funcionários. A madeireira disponibiliza madeira para construção, vigamento e acabamento, além de disponibilizar madeiras tratadas para produção de móveis e projetos. Atua no Distrito Federal estando situada no Setor de Indústria e Abastecimento de Brasília e comer- cializa seus produtos com o Distrito Federal e as cidades do entorno.

A madeireira mantém estoque das matérias-primas para um período acima de 90 dias. Possui uma loja que é conjunta com a madeireira e seus produtos são vendi- dos principalmente na modalidade de atacado para as fábricas de móveis.

O membro representante da empresa que participou da pesquisa foi o vice-pre- sidente – sócio e filho do fundador da empresa. O entrevistado trabalha na empresa há 12 anos e possui formação acadêmica em administração de empresas.

Há distância de cerca de 25 km entre o Setor de Indústria de Ceilândia e o Se- tor de Indústria e Abastecimento, onde estão localizadas as empresas entrevistadas. Estas apontaram como um fator de vantagem competitiva a proximidade entre suas empresas.

# Referências

ABIMÓVEL. **Associação Brasileira das Indústrias do Moveleiro.** <[http://www.abi-](http://www.abimovel.com/) [movel.com/](http://www.abimovel.com/)>. Acesso em janeiro de 2016.

ABRAF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE FLORESTAS PLAN-

TADAS. **Anuário estatístico da ABRAF ano base 2009**. Disponível no site: <[http://](http://www.ipef.br/estatisticas/relatorios/anuario-ABRAF-2010-BR.pdf) [www.ipef.br/estatisticas/relatorios/anuario-ABRAF-2010-BR.pdf](http://www.ipef.br/estatisticas/relatorios/anuario-ABRAF-2010-BR.pdf)> Acesso em janeiro de 2016.

ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade:** uma ruptura urgente. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

AMBROS, Jorge. **Cadeia produtiva moveleira da região central do estado do To- cantins:** caracterização e perspectivas para a formação de um pólo moveleiro. 2011. 287 f. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Faculdade de Tecnologia, Brasília, 2011.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfa- se na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira.** 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES setorial, 2006.

IPT – INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS. **Prospectiva tecnológica da cadeia produtiva madeira e móveis.** 1. ed. São Paulo: IPT, 2002.

MACADAR, Beky Moron. A inserção do Arranjo Produtivo Local (APL) moveleiro de Bento Gonçalves na cadeia produtiva de madeira e móveis. **Ensaios FEE**, v. 28, n. 2, p. 471-496, 2007.

PEDROZO, Eugenio Ávila; HANSEN, Peter Bent. Clusters, filière, supply chain, redes flexíveis: uma análise comparativa. **Análise**, v. 12, n. 2, p. 7-19, 2001.

QUADROS, Ana Cristina. **O design dos móveis de escritório nas médias e peque- nas empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha**: um estudo exploratório. 2002. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Gran- de do Sul, Faculdade de Administração, Porto Alegre, 2002.

SANTI, Maria Augusta. **Contribuição aos estudos sobre as origens da produção seriada do mobiliário no Brasil:** a experiência Móveis Cimo S/A. 2000. 120 f. Dis- sertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Arquitetura e Urba- nismo, São Paulo, 2000.

SILVA, Edison Benedito. A teoria da firma e a abordagem dos custos de transação: elementos para uma crítica institucionalista. **Pesquisa e Debate**, v. 17, n. 2, p. 259- 277, 2006.

SILVA, Eliciane Maria; SANTOS; Fernando César Almada. Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira. **Revista Produção**, v. 15, n. 2, p. 286-299, 2005.

SILVA, José Paulo Medeiros; BELTRAME, Thiago Favarini; SCHMIDT, Alberto Souza. A gestão do design como diferencial de qualidade nas indústrias moveleiras do Alto Uruguai Gaúcho. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 2, p. 296-314, 2014.

**CAPÍTULO 12**

SETOR MOVELEIRO DO DISTRITO FEDERAL E A ANÁLISE DOS FATORES INIBIDORES REFERENTES AOS RELACIONAMENTOS

COLABORATIVOS E SUAS ESTRATÉGIAS

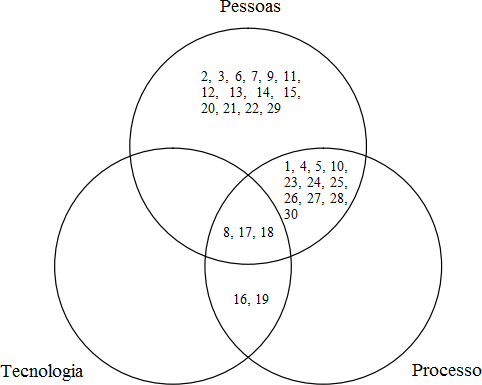
**Rafael Araújo Sousa Farias** Universidade de Brasília - UnB [farias-rafael@hotmail.com](mailto:farias-rafael@hotmail.com)

**João Barbosa França** Faculdade UPIS - DF [profjoaofranca@gmail.com](mailto:profjoaofranca@gmail.com)

Bastl *et al.* (2010) sugerem que os fatores inibidores que acometem as abor- dagens de gestão de custos entre as empresas devam ser analisados em três dimen- sões, sendo elas: Pessoas, Processos e Tecnologia. A Figura 1 classifica os fatores inibidores segundo esse critério. A numeração presente na figura refere-se aos fatores inibidores apresentados nos capítulos 4, 6 e 8 do presente livro.

Figura 1 - Fatores inibidores classificados segundo sua relação com as dimensões:

Pessoas, Processo e Tecnologia

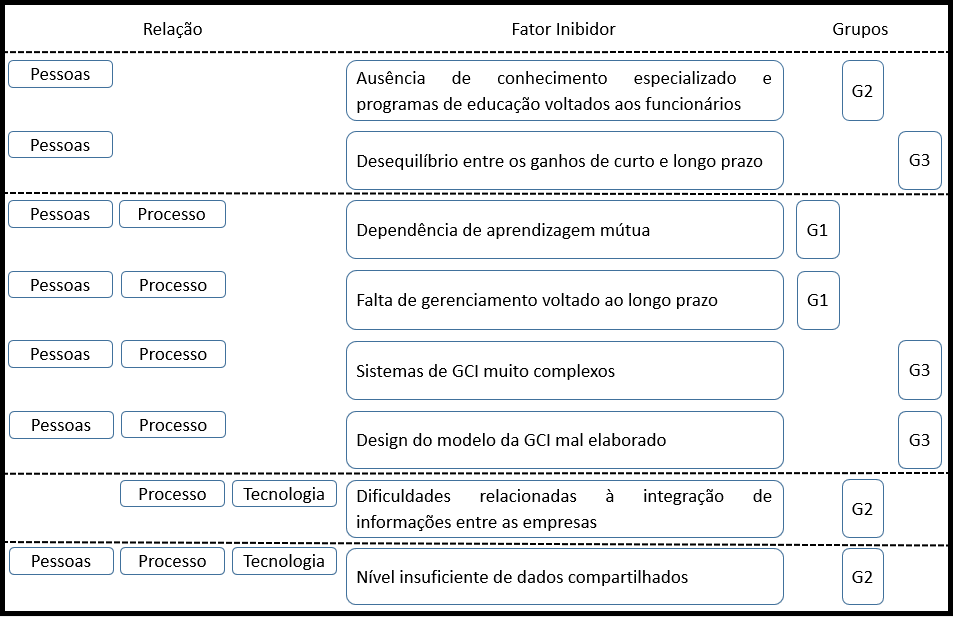


**Fonte:** Adaptada de Bastl et al. (2010)

Considerando a análise dos dados, a divisão dos fatores inibidores em três

grupos e a classificação sugerida por Bastl *et al.* (2010), foi possível elaborar a Figura

1. Assim, a coluna da esquerda classifica os fatores inibidores segundo os critérios de Bastl *et al*. (2010) enquanto a da direita demonstra a qual grupo o fator inibidor foi classificado.

Figura 2 - Fatores inibidores identificados e suas classificações

Referindo-se aos fatores inibidores classificados no Grupo 1 (formação dos relacionamentos colaborativos e suas estratégias), observa-se que dois destes foram apontados como presentes nos relacionamentos analisados: **falta de gerenciamento voltado ao longo prazo**; e **dependência de aprendizagem mútua.**

Autores apontam que a construção de relacionamentos interorganizacionais necessitam de planejamento e ações voltadas para o longo prazo (ELLRAM, 1996; BODDY; MACBETH; WAGNER, 2000; KAJÜTER; KULMALA, 2005; KUMRA; AGN-

DAL; NILSSON, 2012). A principal fundamentação para isso é que a construção da confiança e o aprimoramento das ações coordenadas necessitam de tempo (COO- PER; SLAGMULDER, 1999).

Nas empresas analisadas, a **falta de gerenciamento voltado ao longo prazo** foi apontada não devido à negligência ao negócio ou atrito entre as estratégias das empresas, mas, devido às dificuldades e incertezas do mercado. Investir em um cená- rio de incerteza pode ser visto como uma tarefa difícil, sendo a dificuldade acentuada em caso de ações coordenadas, devido à complexidade de fatores envolvidos.

A **dependência de aprendizagem mútua** se caracterizou pelas partes não conhecerem, em sua totalidade, as atividades e processos envolvidos no negócio das parceiras. A GCI se caracteriza, em parte, pela busca conjunta de aprimoramento de atividades, assim, as empresas deixam de vislumbrar vantagens quando desconhe- cem as atividades das empresas parceiras.

Autores ressaltam a importância da interdependência entre as empresas e o re- lacionamento caracterizado pela estabilidade e constância entre as partes (HERGET; MORRIS, 1989; O’KEEFFE, 1998; COOPER; SLAGMULDER, 1999; BOAVENTURA,

2006; SOUZA; ROCHA, 2009; CHEN, 2010). Entretanto, ressalta-se a importância do

conhecimento técnico dos produtos fabricados pelas empresas parceiras. O fato de a fábrica não conhecer todas as características dos produtos e as atividades realizadas pelos parceiros, como a logística realizada pela madeireira, limita ações conjuntas entre as empresas.

Os demais fatores inibidores referentes à formação das parcerias e as estra- tégias das empresas não foram apontados como presentes nas relações analisadas, entretanto, merecem atenção.

O ato de compartilhar informações envolve muitas variáveis intervenientes. As empresas podem simplesmente não reconhecer a importância de manter bons siste- mas de custeio, não possuírem bons sistemas de custeio ou, até mesmo, não terem interesse em compartilhar as informações que possuem.

No caso analisado, as empresas afirmam possuir informações internas de cus- teio, compartilham informações para tomarem decisões conjuntas, entretanto, não possuem as informações sempre à disposição, necessitando contatar os parceiros quando desejam as informações. Assim, as empresas sinalizam que obteriam melho- res resultados de gerenciamento da cadeia caso possuíssem livre acesso às informa- ções, como por exemplo, do estoque das parceiras.

A compreensão de custos ao longo da cadeia, apontada pela fábrica, é vista como uma importante vantagem para a aplicação da GCI, uma vez que aquelas em- presas que não compreendem os processos alheios à sua fronteira perdem oportu- nidades de aplicar práticas com fornecedores e clientes (ELLRAM, 1994; ELLRAM; SIFERD, 1998; FERNIE *et al.*, 2001).

Autores ressaltam que as empresas tendem a buscar parcerias com aquelas que possuem objetivos semelhantes aos seus e com aquelas que podem ajudá-las a alcançar objetivos que não conseguiriam sozinhas (PORTER, 1989; OLIVER, 1990; COOPER; SLAGMULDER, 1999; GIANIASELLA; SOUZA; ALMEIDA, 2008; SOUZA;

ROCHA, 2009; OLIVEIRA; LEITE, 2010). No caso das empresas entrevistadas, elas afirmaram que a aproximação às parceiras ocorreu, entre outros motivos, para se de- fenderem de produtos advindos de outras regiões, principalmente de polos moveleiros das regiões Sul e Sudeste do país.

Além da interdependência para enfrentarem empresas concorrentes, o alinha- mento entre os planejamentos estratégicos e semelhança no foco dos clientes aproxi- maram as empresas. Por exemplo, a madeireira disponibiliza madeiras de lei, caracte- rizadas pela nobreza e qualidade, e, na outra ponta, a loja de móveis vende produtos de alto padrão. Assim, os relacionamentos entre as empresas visam agradar o mesmo cliente. Pereira (2005) explica que o sucesso do relacionamento entre as empresas muito se baseia no alinhamento dos interesses e objetivos das partes.

# Referências

BASTL, Marko; GRUBIC, Tonic; TEMPLAR, Simon; HARRISON, Alan; FAN, Ip-Shing. Inter-organisational costing approaches: the inhibiting factors. **The International Jour- nal of Logistics Management**, v. 21, n. 1, p. 65-88, 2010.

BOAVENTURA, João Maurício Gama. **Rede de negócios:** tópicos em estratégia. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2006.

BODDY, David; MACBETH, Douglas; WAGNER, Beverly. Implementing collaboration between organizations: an empirical study of supply chain partnering. **Journal of Ma- nagement Studies**, v. 37, n. 7, p. 1003-1017, 2000.

CHEN, Bin. Antecedents or processes? Determinants of perceived effectiveness of interorganizational collaborations for public service delivery. **International Public Ma- nagement Journal,** v. 13, n. 4, p. 381-407, 2010.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Supply chain development for the lean enterprise:** interorganizational cost management. 1. ed. New Jersey: The IMA Foun- dation for Applied Research, 1999.

ELLRAM, Lisa. A structured method for applying purchasing cost management tools. **International Journal of Purchasing and Materials Management,** v. 32, n. 1, p. 20- 28, 1996.

ELLRAM, Lisa. A taxonomy of total cost of ownership models. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 1, p. 171-191, 1994.

ELLRAM, Lisa; SIFERD, Sue. Total cost of ownership: a key concept in strategic cost management decisions. **Journal of Business Logistics**, v. 19, n. 1, p. 55-76, 1998.

FERNIE, John; FREATHY, Paul; TAN, Ee-Leng. Logistics costing techniques and their application to a singaporean wholesaler. **International Journal of Logistics: Resear- ch and Applications**, v. 4, n. 1, p. 117-131, 2001.

GIANIASELLA, René Luiza Gastoldi; SOUZA, Marcos Antonio; ALMEIDA Lauro Brito. Adoção de alianças estratégicas por empresas dos polos calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 26, p. 45-62, 2008.

HERGET, Michael; MORRIS, Deigan. Accounting data for value chain analysis. **Stra- tegic Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 175-188, 1989.

KAJÜTER, Peter; KULMALA, Harri. Open Book Accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 2, p. 179-204, 2005.

KUMRA, Rajeev; AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Open book practices in buyer-su- pplier relationships in India. **Journal of Business & Industrial Marketing,** v. 27, n. 3, p. 196-210, 2012.

O’KEEFFE, Michael. Establishing supply chain partnerships: lessons from Australian agribusiness. **Supply Chain Management,** v. 3, n. 1, p. 5-9, 1998.

OLIVEIRA, Josenildo Brito; LEITE, Maria Silene Alexandre. Modelo analítico de supor- te à configuração e integração da cadeia de suprimentos. **Gestão & Produção,** v. 17, n. 3, p. 447-463, 2010.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede.** 2005. 218 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2005.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SOUZA, Bruno Carlos; ROCHA, Welington. **Gestão de custos interorganizacionais:** ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

**CAPÍTULO 13**

SETOR MOVELEIRO DO DISTRITO FEDERAL E A ANÁLISE DOS FATORES INIBIDORES REFERENTES À ELABORAÇÃO DOS PROCESSOS E CONSTRUÇÃO DOS RELACIONAMENTOS

**Rafael Araújo Sousa Farias** Universidade de Brasília - UnB [farias-rafael@hotmail.com](mailto:farias-rafael@hotmail.com)

**João Barbosa França** Faculdade UPIS - DF [profjoaofranca@gmail.com](mailto:profjoaofranca@gmail.com)

Em relação aos fatores inibidores classificados no Grupo 2 (elaboração dos processos e construção dos relacionamentos), observa-se que três destes foram apontados como presente nos relacionamentos analisados: **dificuldades relaciona- das à integração de informações entre as empresas**; **nível insuficiente de da- dos compartilhados**; e **ausência de conhecimento especializado e programas de educação voltados aos funcionários.**

O conhecimento especializado acerca da Gestão de Custos Interorganizacio- nais e de conceitos relacionadas ao tema é visto como um importante fator para a construção dos projetos com fornecedores e clientes (LALONDE; POHLEN, 1996; COKINS, 1998; COOPER; SLAGMULDER, 1999; RAMOS, 2004; DYER; HATCH,

2006; HIMME, 2012). Observa-se que as empresas possuem total conhecimento de seus negócios e geram informações sobre seus custos e atividades. Entretanto, acre- ditam ainda que poderiam obter melhores resultados caso possuíssem profissionais mais qualificados.

Davenport, Harris e Cantrell (2004) explicam que sistemas que disponibilizam informações sobre as atividades das empresas, como o *Enterprise Resource Planning* (ERP), podem ter sua funcionalidade limitada caso estas não saibam usufruir de suas vantagens. Assim, as informações podem ser usadas simplesmente de forma superfi- cial, ao invés de serem utilizadas com orientação nos processos para analisar as eta- pas de produção da empresa e de seu ambiente externo (CHOPRA; MEINDL, 2003). Ressalta-se a importância da integração das informações internas e externas, dificuldade salientada pelos entrevistados e vista como um fator inibidor para o geren-

ciamento conjunto das organizações (COKINS, 1998; LALONDE, 2003).

Os demais fatores inibidores referentes à elaboração dos processos e constru- ção dos relacionamentos não foram apontados como presentes nas relações analisa- das, entretanto, merecem atenção.

Autores ressaltam a importância da cooperação entre as empresas, além da colaboração dos próprios funcionários destas (MUNDAY, 1992; LAMMING, 1993; INKPEN; CROSSAN, 1995; COOPER; SLAGMULDER, 1999; KIM *et al.*, 2010).

A falta de apoio à gestão dificulta a institucionalização de práticas interorgani- zacionais (SEAL; BERRY; CULLEN, 2004), e o envolvimento da força de trabalho da

empresa favorece o conhecimento, cooperação e empenho necessários para aumen- tar a probabilidade de sucesso da implementação de abordagens interorganizacionais (ELLRAM, 2002a). Na presente análise, as empresas afirmam que seus funcionários não apresentam resistência, pelo contrário, muitas melhorias no ambiente interno das organizações foram advindas de sugestões destes.

As organizações devem possuir informações confiáveis sobre suas atividades, fato que muitas vezes não acontece nas empresas, comprometendo as ações coorde- nadas (MILLIGAN, 1999; ELLRAM, 2002b; COKINS 2003). As empresas entrevistadas afirmam que possuem consciência de suas atividades realizadas e possuem bons sis- temas de custeio, assim, este fator inibidor não estava presente nos relacionamentos analisados. Entretanto, não há um sistema ou critério de apuração de custos comum às empresas, ou seja, cada empresa realiza a apuração de suas atividades com seus critérios, assim, a falta de padrão pode criar ruídos na comunicação e na qualidade das informações compartilhadas.

Especialista em GCI, ou em coordenação de atividades entre fornecedores e

clientes, podem compreender, interpretar e buscar melhores aplicações nas empresas, podendo, inclusive, as empresas formarem equipes funcionais para cruzarem informa- ções entre si. No cenário analisado, é possível perceber que as empresas possuem informações completas de seu ambiente interno, entretanto, o sucesso da GCI é inibi- do pela ausência de conhecimento especializado e pela ausência de competências e prática dos membros da empresa com a abordagem interorganizacional, além da falta de formação e preparo dos funcionários.

As empresas sinalizam que confiam nas parceiras, devido principalmente à construção do relacionamento em longo prazo, assim, buscam realizar melhorias com os parceiros compartilhando previsões, metas de desempenho e previsões de vendas. As empresas afirmaram não identificar ações oportunistas ou desleais cometi-

das pelos parceiros, ressaltando a cooperação e a percepção de interdependência em seus relacionamentos. Afirmaram, ainda, possuir contratos que asseguram o cumpri- mento dos acordos.

# Referências

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. What will drive the enterprise software shakeout?

**Supply Chain Management Review**, v. 7, n. 3, p. 50-57, 2003.

COKINS, Gary. Measuring profits and costs across the supply chain for collaboration.

**Cost Management**, v. 17, n. 5, p. 22-29, 2003.

COKINS, Gary. Why is traditional accounting failing managers? **Hospital Material Ma- nagement Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 72-80, 1998.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Supply chain development for the lean enterprise:** interorganizational cost management. 1. ed. New Jersey: The IMA Foun- dation for Applied Research, 1999.

DAVENPORT, Thomas; HARRIS, Jeanne; CANTRELL, Susan. Enterprise systems and ongoing process change. **Business Process Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 16-26, 2004.

DYER, Jeffrey; HATCH, Nile. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal,** v. 27, n. 8, p. 701-719, 2006.

ELLRAM, Lisa. **Strategic cost management in the supply chain:** a purchasing and supply management perspective. 1. ed. Phoenix: CAPS Research, 2002b.

ELLRAM, Lisa. Supply management’s involvement in the target costing process. **Eu- ropean Journal of Purchasing & Supply Management,** v. 8, n. 4, p. 235-244, 2002a.

HIMME, Alexander. Critical success factors of strategic cost reduction - results from an empirical survey of German cost reduction projects. **Journal of Management Con- trol**, v. 23, n. 3, p. 183-210, 2012.

INKPEN, Andrew; CROSSAN, Mary. Believing is seeing: joint ventures; organization learning. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 5, p. 595-618, 1995.

KIM, Kyung Kyu; PARK, Seung-Hoon; RYOO, Sung Yul; PARK, Sung Kook. Inter-or- ganizational cooperation in buyer–supplier relationships: both perspectives. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 1, p. 863-869, 2010.

LALONDE, Bernard. Three problems that linger. **Supply Chain Management Review**, v. 7, n. 2, p. 7-8, 2003.

LALONDE, Bernard; POHLEN, Terrance. Issues in supply chain costing. **The Interna- tional Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 1, p. 1-11, 1996.

LAMMING, Richard. Beyond partnership, strategies for innovation and lean supply.

**R&D Management**, v. 25, n. 4, p. 425-426, 1993.

MILLIGAN, Brian. Tracking total cost of ownership proves elusive. **Purchasing**, v. 127, n. 3, p. 22-23, 1999.

MUNDAY, Max. Accounting cost data disclosure and buyer-supplier partnerships - a research note. **Management Accounting Research,** v. 3, n. 3, p. 245-250, 1992.

RAMOS, Miguel Martinez. Interaction between management accounting and supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 2, p. 134-138, 2004.

SEAL, Willie; BERRY, Anthony; CULLEN, John. Disembedding the supply chain: insti- tutionalized reflexivity and inter-firm accounting. **Accounting, Organizations and So- ciety**, v. 29, n. 1, p. 73-92, 2004.

**CAPÍTULO 14**

SETOR MOVELEIRO DO DISTRITO FEDERAL E A ANÁLISE DOS FATORES INIBIDORES REFERENTES AOS RESULTADOS,

AVALIAÇÕES E AJUSTES

**Rafael Araújo Sousa Farias** Universidade de Brasília - UnB [farias-rafael@hotmail.com](mailto:farias-rafael@hotmail.com)

**João Barbosa França** Faculdade UPIS - DF [profjoaofranca@gmail.com](mailto:profjoaofranca@gmail.com)

Referindo aos fatores inibidores classificados no Grupo 3 (resultados, ava- liações e ajustes), observa-se que três destes foram apontados como presente nos relacionamentos analisados: **desequilíbrio entre ganhos de curto e longo prazo**; **sistemas de GCI muito complexos**; e **design do modelo da GCI mal elaborado.**

A complexidade gerencial interfere negativamente no custo-benefício da re- lação, fato que deve ser evitado pelas empresas (COOPER; YOSHIKAWA, 1994; COKINS, 1998). A complexidade e a dificuldade em desenvolver e realizar projetos com os clientes e fornecedores foram ressaltados pelos entrevistados, relacionados principalmente com a falta de “ideias” e profissionais especializados.

Além disso, a complexidade está relacionada, na visão dos respondentes, ao tempo requerido para a construção dos relacionamentos, ou seja, os projetos devem ser analisados para cada empresa individualmente, não podendo ser expandidos para qualquer fornecedor ou cliente. Estudos indicam que projetos de gerenciamento de custos interorganizacionais tendem a sucumbir quando são mal elaborados e dema- siadamente complexos (WAEYTENS; BRUGGEMAN, 1994; COKINS, 1998; KAPLAN; ANDERSON, 2004).

Referindo-se ao **desequilíbrio entre ganhos de curto e longo prazo,** este fator pode ser um desencadeador de conflitos entre as empresas. De maneira geral, as empresas tendem a focar em ganhos de curto prazo (PEREIRA; ALVES; SILVA, 2010), no caso analisado, as empresas afirmaram que focar no curto prazo não é uma escolha, mas uma necessidade. Desta forma, é possível observar que existem fatores inibidores que estão relacionados e são “causados” pelo ambiente no qual as empresas estão inseridas.

Os demais fatores inibidores referentes aos resultados, avaliações e ajustes dos relacionamentos não foram apontados como presentes nas relações analisadas, entretanto, merecem atenção.

Outro ponto de tensão dos relacionamentos entre fornecedores e clientes é a **partilha desigual dos benefícios**. Observa-se nos casos analisados que a com- preensão e a consciência de que as ações de uma empresa interferem no resultado final da cadeia fez com que este fator não estivesse presente. As empresas afirmaram

que não focam em ganhos específicos, mas que os ganhos ocorrem quando os pro- dutos são vendidos ao consumidor final.

Apesar da consciência de que as empresas estão interligadas, alguns fatores inibidores foram apontados como inexistentes nos presentes relacionamentos devido ao “nível de interferência” de uma empresa na outra. Por exemplo, a **incapacidade de determinar os preços de mercado**, foi apontada como um fator que não interfere nas relações, uma vez que, as empresas afirmaram achar “sem sentido” ou “absurda” a ideia de interferir na decisão do preço pelo qual os seus clientes devam vender seus produtos.

Referindo-se ao fator **perda de foco no cliente,** os respondentes afirmaram que não há margem para que isso ocorra. Segundo as empresas, o alinhamento de estratégias e características das empresas, ao trabalharem para atingir o mesmo pú- blico, não permite que percam o foco no cliente.

Fatores inibidores como **objetivos iniciais não cumpridos** e **conflitos cons- tantes** são superados pelas empresas pela dimensão “pessoa”. Ou seja, os atritos e problemas que ocorrem nos relacionamentos das empresas são evitados, segundo os respondentes, com conversas e bom relacionamento entre as partes.

Empregando-se a classificação de Bastl *et al*. (2010) observa-se que os fatores inibidores predominantes nas empresas pesquisadas estão relacionados principal- mente a Pessoas, ou seja, para esforços interorganizacionais sejam empreendidos com sucesso, o primeiro aspecto a ser trabalhado são as pessoas, que precisam ter conhecimento sobre a importância da visão de processos, do compartilhamento de informações, da importância de estabelecer relacionamentos colaborativos e de lon- go prazo, para a melhoria do desempenho de todas as empresas e das cadeias das quais fazem parte.

Cokins (1998) explica que a implementação de abordagens interorganizacionais necessita não apenas de mudanças nos processos e compartilhamento de informações, mas, principalmente, alterações e adequação do comportamento organizacional e de pessoas envolvidas. A utilização de tecnologias e automação de processos podem tornar as organizações mais eficientes, entretanto, dependem preponderantemente da atuação das pessoas. As empresas podem realizar investimentos específicos em diferentes setores, como investimentos em tecnologia e processos operacionais, entretanto, investimentos em aprendizagem de colaboradores pode melhorar a orga- nização como um todo (BARNEY; HESTERLY, 1996).

O comportamento das pessoas e seus relacionamentos, seja dentro da organi- zação ou de maneira interorganizacional, determina se as abordagens serão bem su- cedidas. Alguns comportamentos, como oportunismo, resistência à mudança dos pro- cessos, desinteresse em apoiar novos projetos, deslealdade com outras empresas, entre outros, podem refletir e desencadear outros fatores inibidores que interferem no sucesso da GCI. Por exemplo, a GCI deve ser pautada em confiança entre as partes, logo, ações oportunistas e desleais impossibilitam seu desenvolvimento.

Apesar da importância do treinamento e educação dos gestores, observa-se que ações coordenadas entre fornecedores e clientes pode ocorrer mesmo diante de sua ausência. Apesar da ausência de conhecimentos técnicos em gestão de in- ter-relacionamentos as empresas conseguem obter bons resultados. Acredita-se que o fator Pessoa consiga suprir a ausência de conhecimento especializado, em parte. A questão do bom relacionamento e respeito construído entre as pessoas envolvidas foi, por muitas vezes, exaltadas durante as entrevistas.

Nicholson, Compeau e Sethi (2001) explicam que a confiança entre as empre- sas e as atividades entre elas realizadas tendem a ser prejudicadas quando há substi- tuição das pessoas envolvidas nos relacionamentos. Baseado nisso, ressalta-se mais uma vez a importância da dimensão Pessoa.

Como apontado, são muitos os fatores que interferem na aplicabilidade da GCI, entretanto, os fatores podem afetar as interações entre as empresas de diferentes maneiras. As características e peculiaridades de cada organização as deixam susce- tível de maneiras diferentes aos fatores.

Mintzberg (1995) afirma que são muitas as características das empresas que interferem na aplicabilidade de abordagens gerenciais, seja elas intra ou interorgani- zacionais.

O autor ressalta algumas características: a) a idade e a dimensão da organiza- ção; b) o sistema técnico (formalização, sofisticação técnica, automação operacional) utilizado para a produção de seus bens ou serviços; c) as características do ambiente no qual a organização está inserida (dinâmica, complexidade e diversidade do setor); e d) o poder exercido sobre a organização (considerando concorrentes e fornece- dores). Desse modo, ressalta-se aqui o entendimento de que o ambiente em que a empresa está inserida e suas características interferem na utilização das abordagens gerenciais.

# Referências

BARNEY, Jay; HESTERLY, William. **Organizational economics:** understanding the relationship between organizations and economic analysis. 1. ed. London: Sage, 1996.

BASTL, Marko; GRUBIC, Tonic; TEMPLAR, Simon; HARRISON, Alan; FAN, Ip-Shing. Inter-organisational costing approaches: the inhibiting factors. **The International Jour- nal of Logistics Management**, v. 21, n. 1, p. 65-88, 2010.

COKINS, Gary. Why is traditional accounting failing managers? **Hospital Material Ma- nagement Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 72-80, 1998.

COOPER, Robin; YOSHIKAWA, Takeo. Inter-organizational cost management sys- tems: the case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. **International Jour- nal of Production Economics**, v. 37, n. 1, p. 51-62, 1994.

KAPLAN, Robert; ANDERSON, Steven. Time-Driven Activity-Based Costing. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 11, p. 131-138, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NICHOLSON, Carolyn; COMPEAU, Larry; SETHI, Rajesh. The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 3-15, 2001.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz; ALVES, Juliano Nunes; SILVA, Patrícia Ennes. O lado obscuro dos relacionamentos interorganizacionais: por que as empresas saem dos processos cooperativos? **Espacios,** v. 31, n. 4, p. 25-27, 2010.

WAEYTENS, Dominique; BRUGGEMAN, Werner. Barriers to successful implemen- tation of ABC for continuous improvement: a case study. **International Journal of Production Economics**, v. 36, n. 2, p. 39-52, 1994.

**CAPÍTULO 15**

CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS ACERCA DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS

**Rafael Araújo Sousa Farias** Universidade de Brasília - UnB [farias-rafael@hotmail.com](mailto:farias-rafael@hotmail.com)

**Sheila Milena Neves de Araújo Soares** Universidade Estadual do Piauí - PI [sheilamilenaneves@gmail.com](mailto:sheilamilenaneves@gmail.com)

**João Barbosa França** Faculdade UPIS - DF [profjoaofranca@gmail.com](mailto:profjoaofranca@gmail.com)

Agir colaborativamente com os membros da cadeia com o intuito de reduzir os custos totais do produto pode gerar significativa vantagem competitiva perante cadeias concorrentes. De fato, a rede de relacionamentos da empresa pode exercer um papel fundamental na sua sobrevivência e desenvolvimento. As vantagens em formar parcerias com fornecedores e clientes são muitas, entretanto, são inúmeras as dificuldades e fatores que inibem as relações que objetivam melhorar o desempenho. O presente livro abordou três empresas do setor moveleiro do Distrito Federal, explorou os fatores inibidores da GCI e os relacionamentos colaborativos entre for- necedores e clientes deste segmento. Observou-se que a Gestão de Custos Interor- ganizacionais é um fenômeno interdisciplinar e que os relacionamentos colaborativos entre fornecedores e clientes são pautados em muitos fatores distintos. A diversidade de fatores inibidores (30 fatores) reafirma a complexidade e interdisciplinaridade do

fenômeno estudado.

A maioria dos fatores inibidores se relaciona com as pessoas, seus comporta- mentos e capacidades. Ou seja, antes de a empresa possuir processos bens estrutu- rados e tecnologias que auxiliem no relacionamento com fornecedores e clientes, pre- cisa desenvolver seu capital humano. Para que as empresas consigam implementar de maneira bem sucedida a Gestão de Custos Interorganizacionais é necessário que as pessoas envolvidas nos processos colaborem com a abordagem. Observa-se que a falta de treinamento e cursos sobre abordagens interorganizacionais não impossi- bilita sua aplicação, entretanto, tende a dificultar a obtenção de melhores resultados. A implementação da GCI pode encontrar dificuldade caso a empresa não pos-

sua capacidades internas, como a compreensão e capacidade de apurar custos. Constata-se que, primeiramente, as empresas devem superar as barreiras internas e suas deficiências para, então, dispensar esforços interorganizacionais.

Referindo-se ao caso utilizado pelo livro para contextualizar o tema, ressalta-se a predominância de opiniões que concordavam entre si, ou seja, percebeu-se alinha-

mento e convergência entre as respostas das três empresas analisadas. Somente em dois fatores inibidores foi possível identificar respostas divergentes entre os entrevis- tados. Para a empresa focal, caso as empresas parceiras forneçam mais informações internas para a sua empresa, a cadeia poderia obter melhores resultados, enquanto os demais respondentes acreditam que não necessariamente. Em outro momento, a fábrica de móveis afirmou possuir total compreensão dos custos ao longo da cadeia, enquanto as demais empresas afirmaram que não poderiam descrever como os cus- tos são formados ao longo desta.

Foi possível observar que o relacionamento entre as empresas e as expectati- vas das partes envolvidas estavam claras umas para outras. O sucesso e bons resul- tados obtidos pelas empresas está, em grande parte, pautado na clara compreensão dos relacionamentos.

Determinadas particularidades aproximaram as empresas, como a interdepen- dência para atingir objetivos em comum – enfrentar a concorrência de outras regiões

–, a baixa quantidade de fornecedores para determinados componentes – madeiras nobres – e estabilidade nos relacionamentos. Essas são particularidades apontadas pela literatura e puderam ser confirmadas na prática. A empresa focal, por exemplo, não vê coerência em se aproximar e construir relacionamentos com fornecedores me- nores ou fornecedores de produtos de grande oferta no mercado. Assim, os motivos que levaram à aproximação das empresas corroboraram com os motivos apontados pela literatura.

No caso analisado, observa-se que há correlação e interferência entre os fato- res inibidores. Algumas observações são válidas. Por exemplo, os entrevistados afir- mam que não há **diferenças entre os planejamentos estratégicos das empresas,** e posteriormente, afirmam que não há possibilidade que ocorra a **perda de foco no cliente.** Outra situação observada baseia-se na **ausência de conhecimento espe- cializado e programas de educação voltados aos funcionários.** Esse fator inibidor, segundo os respondentes, acentua outras dificuldades enfrentadas pelas empresas, como no desenvolvimento de novas ideias, a complexidade do relacionamento e as dificuldades em executar os projetos da GCI.

Há um fator que parece contribuir com a aceitação de coordenar esforços com clientes e fornecedores. Os respondentes, principalmente a fábrica, muitas vezes utili- zaram o termo “interligados” para se referir às demais empresas. Ou seja, as empresas parecem ter a consciência de que estão interligadas e que a ação de cada uma interfe- re no resultado e no preço pelo qual o produto será disponibilizado ao consumidor final. Quando as empresas não conhecem os processos e atividades das demais, a realização de atividades conjuntas fica prejudicada. A fábrica não sabe explicar mui- tos processos elaborados pela madeireira, inclusive relacionados à logística, fato que

limita a parceria.

A literatura acerca da GCI (COOPER; SLAGMULDER, 1999) ressalta a impor- tância da relação de poder entre as empresas, sendo considerada mais indicada para

os relacionamentos onde existe uma empresa que “monopoliza” o mercado, para que as demais, tanto fornecedores quanto clientes, tenham maior interesse em coordenar seus esforços. A relação de poder não é determinante para que as empresas se apro- ximem. No caso analisado as empresas não consideram uma mais importante do que a outra; o fator que mais motivou as empresas a valorizar os relacionamentos foi a interdependência para atingir objetivos e não relações de poder.

O ambiente e questões relacionadas à economia e legislação interferem nos fatores inibidores da GCI. Por exemplo, questões como a disponibilidade de crédito, instabilidade econômica, alteração no poder de compra das famílias, mudanças na legislação, impostos e questões ambientais dificultam a previsibilidade do mercado impossibilitam o gerenciamento das ações em longo prazo.

Existem fatores condicionantes da GCI, como a necessidade de compartilha- mento de informações, que possuem fatores inibidores relacionados. Para que a em- presa consiga tirar proveito do compartilhamento de informações, necessita, antes, superar alguns fatores inibidores relacionados. A empresa pode não reconhecer a importância dos sistemas de custeio, não conseguir gerar informações confiáveis, possuir pouca informação sobre suas atividades ou simplesmente não querer compar- tilhar informações. Assim, o ato de fazer uso de informações compartilhadas precisa superar alguns fatores inibidores.

Observa-se que a confiança entre as empresas deve ser construída ao longo do tempo e, para isso, estas precisam interagir. Entretanto, a empresa focal afirma que limita a “atenção” apenas às principais parceiras, o que pode impossibilitar a construção da confiança com as empresas consideradas “não importantes”.

Quando as empresas agem colaborativamente com fornecedores e clientes, podem obter melhores resultados (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002). Isso pode fazer com que as empresas se “acomodem”. Ressalta-se a importância da per- cepção da pressão da concorrência no desempenho das empresas. É comum as em- presas se referiram à necessidade de melhorar constantemente, e justificaram essa necessidade como uma obrigação para conseguir superar as empresas concorrentes. O fato de coordenar esforços com fornecedores e clientes não é o que acomoda as empresas, mas sim, a diminuição da percepção da concorrência causada, por vezes, pelos inter-relacionamentos.

No caso analisado, é possível perceber diferentes interesses nos relacionamen- tos da fábrica com a madeireira e da fábrica com a loja. A empresa que está na ponta da cadeia busca passar a pressão e percepções dos clientes. Além disso, a loja não possui tanto interesse nos processos produtivos e custos quanto a madeireira. A ma- deireira e a fábrica procuram compartilhar mais informações relacionadas às matérias-

-primas brutas e seus custos. Assim, observa-se que o desenvolvimento da GCI pode variar conforme o estágio da cadeia produtiva em que as empresas estão localizadas. Conclui-se que os contratos e acordos firmados entre as empresas tidas como “parceiras” e as empresas “comuns” têm tratamentos diferentes. A flexibilização de

acordos é vista como uma forma de “conquista” e “agrado” às empresas parceiras. Além disso, na visão das empresas, flexibilizar acordos como prazos e reajustes, é uma forma de, indiretamente, se beneficiar, ao passo que melhora o desempenho da cadeia valoriza a relação e evita conflitos.

Foi possível observar que bons relacionamentos com clientes e fornecedores facilitam a comunicação entre as empresas e possibilitam a rápida resolução de pro- blemas, além disso as negociações se tornam mais fáceis. Quando um fornecedor “menos importante” aumenta os preços de seus produtos a fábrica tem que contatar outras empresas, fazer orçamentos e entrar em negociações. No caso das parceiras, as empresas se reúnem e analisam a situação conjuntamente.

Os custos relacionados à cooperação, às dificuldades gerenciais e às barreiras relacionadas ao interacionamento entre clientes e fornecedores são negligenciadas pela literatura que, por vezes, levam à percepção de que agir colaborativamente com outras empresas pode ser a solução de todos os problemas organizacionais, e que necessariamente vai trazer vantagens econômicas para as organizações.

Espera-se que a identificação dos fatores inibidores e a relação com a prática, conforme apresentado por este livro, contribuam com a redução dos riscos relaciona- dos à implementação da abordagem, assim como os riscos relacionados à construção dos relacionamentos. Aspira-se que contribua com a amenização da visão de que não existem riscos e problemas no inter-relacionamento, tanto do ponto de vista da aca- demia quanto do ponto de vista dos gestores.

Espera-se que trabalhos futuros utilizem o presente livro e deem continuidade aos estudos relacionados às barreiras que dificultam a coordenação de esforços entre fornecedores e clientes. A carência de trabalhos acerca das dificuldades e barrei- ras enfrentadas pelas empresas é vista como uma fragilidade da literatura acerca do tema. Outra oportunidade de pesquisa é a análise das relações existentes entre os fatores inibidores da GCI. Questiona-se a existência de correlações entre os fatores e como um determinado fator inibidor interfere nos demais. A condução de pesquisas com enfoque interdisciplinar que busquem estudar mecanismos que visam amenizar e dirimir as dificuldades trazidas pelos fatores inibidores podem ser úteis. Essas pes- quisas podem ajudar na superação de dificuldades trazidas pelo contexto em que a empresa está inserida.

# Referências

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Supply chain development for the lean enterprise:** interorganizational cost management. 1. ed. New Jersey: The IMA Foun- dation for Applied Research, 1999.

KULMALA, Harri; PARANKO, Jari; UUSI-RAUVA, Erkki. The role of cost management in network relationships. **International Journal of Production Economics,** v. 79, n. 1, p. 33-43, 2002.

# SOBRE O ORGANIZADOR DA OBRA E OS AUTORES

# Rafael Araújo Sousa Farias

Graduado em Administração pela UniNovafapi - Certificado Fundação Getúlio Vargas

* FGV; Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Piauí - UFPI; Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Dou- tor em Administração pela Universidade de Brasília - UnB; e Membro do Grupo de Pesquisa IOR&N - Inter-organizational Relationships and Networks Research Group
* GERIR.

# João Barbosa França

Mestre em Administração de Empresas - PPGA/UNB, linha de pesquisa estratégia, desempenho e inovação. Formado em Ciências Contábeis com Especialização em Planejamento Econômico e Finanças Públicas pela Universidade de Brasília - UNB. Também possui graduação em Sistemas de Informação pela Universidade Católica de Brasília (2006) e Especialização em Gestão de Processos Tecnológicos. Atualmente atua como Coordenador da Gestão do Orçamento Geral do DF. Sendo ocupante do cargo efetivo de Auditor de Controle Interno. Tem experiência nas áreas de Gestão de Processos, Economia do Setor Público, Finanças Públicas e Administração Públi- ca. Também é professor de Ciências Contábeis e Gestão Financeira nas Faculdades UPIS em Brasília -DF.

# Sheila Milena Neves de Araújo Soares

Bióloga formada pela Universidade Federal do Piauí (2007). Mestre (2009) e Doutora (2015) em Biologia Vegetal pelo Programa de Pós-Graduação em Biologia Vegetal (PPGBV) da Universidade Federal de Pernambuco, ambos com ênfase Ecologia e linha de pesquisa em Ecologia da Polinização. Atualmente Professora Adjunto com dedicação exclusiva do curso de Licenciatura Plena em Ciências Biológicas da Uni- versidade Estadual do Piauí (Desde 2009).

# ÍNDICE REMISSIVO

**A**

analisados, [85](#_bookmark14)

analisar, [66](#_bookmark10)

formação dos relacionamentos, [25](#_bookmark4) fornecedores, [85](#_bookmark14)

funcionários, [82](#_bookmark13)

# B

benefícios, [61](#_bookmark9)

# C

colaborativos, [39](#_bookmark6)

comércio, [71](#_bookmark11)

competitividade, [15](#_bookmark2)

complexidade, [9](#_bookmark1), [85](#_bookmark14)

Componentes, [20](#_bookmark3)

comportamento, [33](#_bookmark5)

concorrentes, [89](#_bookmark15)

contratos, [47](#_bookmark7)

controle, [47](#_bookmark7)

cooperação, [15](#_bookmark2)

custo-benefício, [85](#_bookmark14) custos na cadeia, [33](#_bookmark5) custos totais, [89](#_bookmark15)

# D

desenvolvimento, [39](#_bookmark6), [55](#_bookmark8)

desequilíbrio, [61](#_bookmark9), [85](#_bookmark14)

# E

elaboração dos processos, [25](#_bookmark4) empresas, [47](#_bookmark7), [61](#_bookmark9), [82](#_bookmark13), [85](#_bookmark14)

especializado, [82](#_bookmark13)

estágios, [39](#_bookmark6)

estratégias, [39](#_bookmark6), [55](#_bookmark8)

estudo, [33](#_bookmark5), [66](#_bookmark10)

evolução, [9](#_bookmark1)

# F

**G**

gestão, [9](#_bookmark1)

# I

interorganizacionais, [9](#_bookmark1), [15](#_bookmark2), [39](#_bookmark6), [55](#_bookmark8)

# L

liderança, [71](#_bookmark11)

# M

mecanismos, [20](#_bookmark3), [47](#_bookmark7)

membros, [89](#_bookmark15)

mercado, [15](#_bookmark2)

mercado interno, [71](#_bookmark11)

mercados, [9](#_bookmark1)

motivadas, [61](#_bookmark9)

moveleiro, [71](#_bookmark11)

# N

Níveis de Relacionamento, [20](#_bookmark3)

# O

organizações, [15](#_bookmark2)

# P

parcerias, [47](#_bookmark7)

pequenas empresas, [71](#_bookmark11)

pesquisas, [66](#_bookmark10)

processos, [55](#_bookmark8), [82](#_bookmark13)

produto, [89](#_bookmark15)

Produtos, [20](#_bookmark3)

profissionais, [85](#_bookmark14)

fatores inibidores, [25](#_bookmark4)

formação, [55](#_bookmark8)

# R

recursos, [33](#_bookmark5)

relação, [82](#_bookmark13)

relacionados aos resultados, [25](#_bookmark4) resultados, [55](#_bookmark8)

# T

teoria, [66](#_bookmark10)

Tipos de Cadeia, [20](#_bookmark3)

# V

vantagem competitiva, [89](#_bookmark15)

