



XVIII Congresso Internacional de Custos
XXX Congresso Brasileiro de Custos

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



Características do relacionamento interorganizacional em empresas de TIC

Eliane Cortes Braga (UFRRJ) - elianecortes@gmail.com

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

Resumo:

A gestão de custos interorganizacionais (GCI) refere-se a um método para aumentar a lucratividade, gerenciando e reduzindo custos por meio da coordenação e cooperação entre organizações. No entanto, para que a GCI seja eficaz é necessário o estabelecimento de relações marcadas pelos seguintes atributos: interdependência, estabilidade, cooperação, confiança e benefícios mútuos. Assim, o objetivo desta pesquisa é investigar quais características do relacionamento interorganizacional estão presentes nas relações entre as empresas de TIC investigadas e seus parceiros de negócios. Foi realizada uma survey, com o uso de um questionário online padronizado e estruturado, com as empresas associadas à ASSESPRO (Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação). Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva. Os resultados apontaram para a existência de elevados níveis de interdependência, estabilidade, cooperação, confiança e benefícios mútuos. Os achados sugerem que as atividades colaborativas são favorecidas pela presença de níveis elevados das características do relacionamento interfirmas.

Palavras-chave: *Gestão de custos interorganizacionais, Relacionamento interfirmas, Empresas de serviços de TIC.*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

Características do relacionamento interorganizacional em empresas de TIC

RESUMO

A gestão de custos interorganizacionais (GCI) refere-se a um método para aumentar a lucratividade, gerenciando e reduzindo custos por meio da coordenação e cooperação entre organizações. No entanto, para que a GCI seja eficaz é necessário o estabelecimento de relações marcadas pelos seguintes atributos: interdependência, estabilidade, cooperação, confiança e benefícios mútuos. Assim, o objetivo desta pesquisa é investigar quais características do relacionamento interorganizacional estão presentes nas relações entre as empresas de TIC investigadas e seus parceiros de negócios. Foi realizada uma *survey*, com o uso de um questionário *online* padronizado e estruturado, com as empresas associadas à ASSESPRO (Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação). Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva. Os resultados apontaram para a existência de elevados níveis de interdependência, estabilidade, cooperação, confiança e benefícios mútuos. Os achados sugerem que as atividades colaborativas são favorecidas pela presença de níveis elevados das características do relacionamento interfirmas.

Palavras-chave: Gestão de custos interorganizacionais. Relacionamento interfirmas. Empresas de serviços de TIC.

Área Temática: Abordagens contemporâneas de custos.

1 INTRODUÇÃO

Gradativamente, os custos começam a ser vistos de uma perspectiva estratégica e percepções variadas dos custos e do seu comportamento exigem que ferramentas adequadas sejam desenvolvidas para seu gerenciamento estratégico (Potkány & Škultétyová, 2019).

O panorama atual exige a adaptação do ambiente corporativo às demandas dos clientes por mais qualidade e diversidade (Potkány & Škultétyová, 2019; Mendes & Machado, 2012). Em decorrência disso, a redução do ciclo de vida dos produtos e o planejamento, controle e eliminação de resíduos tornam-se requisitos indispensáveis para a sobrevivência das empresas (Alexandra, 2017).

Diante desse contexto, as organizações perceberam a necessidade de estender o gerenciamento de custos para além de seus limites organizacionais com o intuito de descobrir e explorar novas oportunidades de redução de custos (Kulmala, Kajüter & Valkokari, 2008). Dessa forma, as parcerias estratégicas ganharam relevância. E a cooperação interfirmas tornou-se cada vez mais popular como uma alternativa estratégica para competir no mercado global (Ding, Dekker & Groot, 2010).

A GCI surgiu na área da contabilidade gerencial como uma expressão de uso geral, referindo-se a um conjunto de práticas contábeis estratégicas específicas, voltadas especificamente para a otimização e integração de sistemas de gerenciamento de custos para reduzir conjuntamente os custos entre os parceiros (Fayard, Lee, Leitch & Kettinger, 2006). O objetivo da GCI é aumentar a eficiência da

cadeia de valor, de modo que a rentabilidade média aumente e os benefícios obtidos sejam redistribuídos entre os parceiros (Souza, Souza & Borinelli, 2010).

Quatro práticas principais são, com frequência, citadas na literatura como práticas de GCI: *target costing*, *trade-offs* de funcionalidade-qualidade-preço (FQP), investigação de custos interorganizacionais (ICI) e gerenciamento simultâneo de custos (Windolph & Moeller, 2012; Dhaifallah, Auzair, Maelah & Ismail, 2020). Esse conjunto de práticas refere-se aos mecanismos necessários para dar sustentação ao processo da gestão de custos interorganizacionais (Souza, 2008; Souza & Rocha, 2009).

No entanto, para que a gestão de custos interorganizacionais seja eficaz, é necessário o estabelecimento de relações adequadas entre os parceiros (Slagmulder, 2002). A interdependência, a estabilidade, a cooperação, a confiança e os benefícios mútuos são tidos como princípios fundamentais da GCI, em outras palavras, a existência dessas características são essenciais para que o processo seja bem-sucedido (CAMACHO, 2010).

Sendo assim, esta pesquisa tem por objetivo investigar quais características do relacionamento interorganizacional estão presentes nas relações entre empresas de TIC e seus parceiros de negócios.

Esta pesquisa investigou as empresas do setor de serviços, em particular os serviços de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação. Esse setor vem se destacando na economia brasileira atual; e, tal destaque pode ser observado na contribuição do setor para a queda da taxa de informalidade, para o aumento do número de ocupações e para o crescimento dos salários dos empregados (Silva, Menezes Filho & Komatsu, 2016).

No entanto, de acordo com Kubota (2006), historicamente, no Brasil e, também, em outros países, o setor de serviços foi posto de lado no campo dos estudos econômicos, porém, a crescente importância do setor de serviços, tanto em países desenvolvidos quanto em desenvolvimento, tem contribuído para a mudança desse panorama. Alguns fatores têm contribuído para a mudança desse cenário: o crescimento da participação do emprego e do valor agregado no setor de serviços (Kubota, 2006).

Assim, uma vez que os serviços são insumos essenciais para qualquer economia moderna (Silva, De Negri & Kubota, 2006) e “parte integrante de um sistema econômico dinâmico” (Freire, 2006, p. 126), torna-se relevante em identificar e compreender os aspectos inerentes ao relacionamento de empresas TIC com seus parceiros de negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Custos Interorganizacionais

A GCI surgiu no campo da contabilidade gerencial como um termo de uso geral, referindo-se a um portfólio de práticas contábeis estratégicas específicas, voltadas especificamente para a otimização e integração de sistemas de gerenciamento de custos para reduzir conjuntamente os custos entre os parceiros (Fayard et al., 2006).

Portanto, a Gestão de Custos Interorganizacionais é uma abordagem, utilizada pela Gestão Estratégica de Custos (GEC), que coordena as atividades nas empresas em uma rede com fornecedores e outros elos da cadeia, de tal forma que os custos totais são reduzidos (Campos, Oliveira, Leal & Duarte, 2016). A GCI apenas pode ser aplicada quando duas ou mais organizações esperam obter benefícios dessa relação

e colaborem para a sua implementação (Souza, Brunozi Júnior, Marques e Leroy, 2018).

Souza e Rocha (2009, p. 25) conceituam a gestão de custos interorganizacionais como “um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações de uma cadeia de valor além da própria empresa”.

Souza (2008) critica que a redução do custo total como objetivo único no processo de GCI é uma visão imediatista. O autor considera que o objetivo maior da GCI é a garantia de um retorno total para a cadeia, seja diminuindo o custo total ou, até mesmo, aumentando-o, “desde que gerando vantagens competitivas que sejam reconhecidas pelos clientes, como aumento de valor, sendo materializado em aumento da receita, de tal forma que o aumento da receita seja maior que o aumento do custo, assim obtendo-se um retorno maior” (Souza, 2008, p. 33).

Para que a gestão de custos interorganizacionais seja eficaz, ela deve começar como um processo cultural com o estabelecimento de relações adequadas entre comprador e fornecedor (Slagmulder, 2002). A literatura aponta a interdependência, a estabilidade, a cooperação, a confiança e os benefícios mútuos como fatores relevantes na GCI (Kajüter & Kulmala, 2005; Souza, 2008; Souza & Rocha, 2009). Aguiar, Rezende e Souza (2008) os considera como princípios imprescindíveis nas relações interorganizacionais (Figura 1).

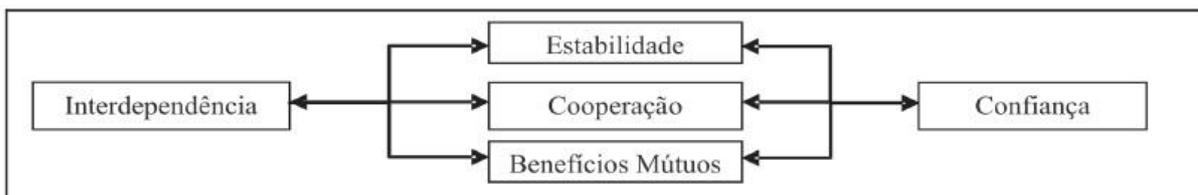


Figura 1. Princípios das relações interorganizacionais

Fonte: Aguiar, Rezende e Souza (2008, p. 71)

Quanto mais elevado for o nível desses fatores em uma relação de parceria, mais efetiva e eficaz será a aplicação da GCI. Portanto, as empresas devem buscar cultivar e desenvolver esses fatores com a finalidade de aperfeiçoar o nível de relacionamento e, por conseguinte, tornar possível a implementação da GCI (Souza & Rocha, 2009). Cada um desses fatores é comentado individualmente a seguir:

2.1.1 Interdependência

“A interdependência deve ser compreendida em termos de mútua dependência entre duas ou mais organizações” (Souza & Rocha, 2009, p.80). A interdependência das relações interorganizacionais pode ser entendida como uma via de mão dupla (Horn, Bonfatti & Raupp, 2018).

O grau de interdependência pode ser medido com base em fatores econômicos que medem o quanto uma empresa necessita da outra, como: a parcela da receita de um fornecedor garantida pelas compras de um certo cliente, a parcela das compras de um cliente abastecida por determinado fornecedor, o número de transações realizadas entre as empresas, quantidade de empregados dedicados a determinado relacionamento entre duas empresas etc. (Souza & Rocha, 2009).

A interdependência garante que as organizações relacionadas tendam a continuar juntas (Souza & Rocha, 2009), uma vez que, quanto mais as partes

interdependentes forem mais elevados serão os custos do término desse relacionamento e, portanto, os riscos enfrentados serão mais altos (Tomkins, 2001).

Grafton e Mundy (2017) consideram que a interdependência entre os parceiros contribui para a redução do potencial de comportamento oportunista porque as empresas têm um desincentivo para se envolver em atividades que colocam em risco sua capacidade de obter valor do relacionamento.

2.1.2 Estabilidade

A estabilidade está relacionada ao comprometimento entre as partes (Souza & Rocha, 2009). “Há uma ligação entre interdependência e comprometimento: quanto maior a interdependência entre as partes, maior o comprometimento; quanto maior o nível de comprometimento, maior o nível de estabilidade” (Camacho & Moraes, 2011, p. 3).

O comprometimento refere-se à intenção de continuar um relacionamento comercial a longo prazo; o comprometimento supõe que o relacionamento durará o tempo suficiente para obtenção dos benefícios esperados nos quais a orientação a longo prazo se baseia (Möller, Windolph & Isbruch, 2011). O comprometimento motiva as empresas a resistirem às opções de curto prazo e a investirem no relacionamento que já possuem (Alighieri & Zanquetto Filho, 2009).

As organizações buscam manter a estabilidade dos relacionamentos devido a quatro motivos principais: “a) custo e dificuldades para desenvolver novas relações de confiança; b) segurança no alcance das metas; c) cooperação nos investimentos; e d) coordenação das atividades” (Souza & Rocha, 2009, p. 81).

“O nível de estabilidade pode ser mensurado com base em fatores que medem a regularidade do relacionamento, como, por exemplo, a frequência das transações, o tempo de relacionamento, percentual de entregas atendidas em conformidade com o pedido” (Souza & Rocha, 2009, p. 82).

2.1.3 Cooperação

A cooperação pode ser definida como uma relação de ajuda mútua entre organizações com o objetivo de alcançarem objetivos comuns (Souza & Rocha, 2009). Assim, para que parcerias entre organizações distintas tornem-se reais e produtivas, a cooperação entre elas torna-se essencial (Campos et al., 2016).

Para que a cooperação ocorra deve existir interação, colaboração, complementaridade, reciprocidade, e, também, objetivos comuns, atividades e ações conjuntas e coordenadas (Souza & Rocha, 2009). Corroboram com esse entendimento Balestrin e Verschore (2014, p. 524), que afirmam que para que a cooperação aconteça, “três elementos básicos precisam necessariamente existir: algum tipo de interesse comum, algum nível de interação e alguma forma de coordenação”.

Segundo Duarte (2017), o benefício do fortalecimento da relação de cooperação é o aumento das habilidades e a propensão em compartilhar informações sobre projetos, processos, produtos, custos etc. A cooperação estimula a que seja algo conjunto para que os parceiros consigam alcançar um objetivo comum, que tende a ser, por exemplo, o aumento da lucratividade (Duarte, 2017).

O nível de cooperação pode ser medido com base em aspectos que avaliam a disposição da outra parte em responder rapidamente aos problemas apresentados,

como: “tempo para resposta de um problema de qualidade detectado, disponibilidade ágil de suporte técnico, flexibilidade na entrega de pedidos excepcionais etc.” (Souza & Rocha, 2009, p. 83).

2.1.4 Confiança

A confiança é o principal fundamento da GCI (Kajüter & Kulmala, 2005; Souza, 2008; Souza & Rocha, 2009; Camacho, 2010; Muritiba, 2012; Duarte, 2017) e está relacionada à previsibilidade de comportamento das partes envolvidas. Para Möller et al. (2011) a confiança baseia-se em uma expectativa positiva em relação às intenções dos parceiros em abandonar voluntariamente a chance de um comportamento oportunista.

O crescimento do número de relacionamentos mais próximos evidenciou a necessidade de confiança mútua e, principalmente, chamou a atenção para o fato de que o aumento da proximidade deve estar associado a uma maior sensibilidade para não abusar das informações recebidas de uma contraparte (Hakasson & Lind, 2007).

Fehr (2015) afirma que a confiança constitui-se em um fator importante para o alcance da satisfação no relacionamento e para a redução das incertezas presentes no ambiente relacional. Considera-se que a confiança é fundamental para o comprometimento, para o estabelecimento de relações entre as empresas (Bertosso, Ebert & Laimer, 2017; Klein & Pereira, 2018) e, também, para a manutenção de relacionamentos mais longos e estáveis (Tacconi, Lopes, Alloufa e Leite, 2011). A confiança é uma característica interorganizacional que pode ser construída (Tomkins, 2001).

Segundo Santos e Oliveira (2019), a confiança pode ser considerada como um fator inibidor de comportamentos oportunistas, em decorrência disso o compartilhamento de conhecimentos e de informações é facilitado e o medo de oportunismo entre as partes é reduzido. Além disso, a confiança contribui na redução de potenciais conflitos e encoraja um fluxo de informação mais precisos, contínuos e ricos entre os parceiros (Santos & Oliveira, 2019).

A confiança contribui na redução dos custos de transação. Tacconi et al. (2011) verificaram, com base em entrevistas com três compradores, que a confiança é um critério estratégico em virtude da sua capacidade de reduzir os controles e minimizar os custos. Para Dekker (2004) até um determinado limite, o uso de controles formais pode ser complementar e melhorar a confiança. Entretanto, sendo a confiança uma solução de baixo custo, ela substituirá os controles formais sempre que um grau suficiente de controle for realizado para proteger a transação com segurança (Dekker, 2004).

De acordo com Vosselman e Meer-Kooistra (2009), a confiança não está isolada do controle, pelo contrário, controle e confiança interagem para atingir expectativas positivas sobre o comportamento futuro, produzindo relacionamentos estáveis e duradouros. Sendo assim, a construção de uma forte confiança no nível do relacionamento transacional requer uma estrutura de governança institucionalmente incorporada (Vosselman & Meer-Kooistra, 2009).

“À medida que um parceiro mantém uma atitude positiva em relação ao outro, e este corresponde às expectativas estabelecidas em uma troca relacional, a confiança é construída e fortalecida” (Santos & Oliveira, 2019, p. 200). De acordo com Möller et al. (2011) a confiança pode se desenvolver com base nas informações disponíveis no mercado, como a reputação do parceiro, e com base nas experiências de transações anteriores.

O nível de confiança pode ser medido por meio da mensuração do montante em valor, da quantidade e da frequência das negociações (Souza & Rocha, 2009). Quanto maior for o nível de confiança, mais favorável é a aplicação da GCI (Souza & Rocha, 2009; Michels, Gonçalves & Zonatto, 2015).

2.1.5 Benefícios mútuos

O benefício mútuo é entendido como a partilha de ganhos. Esse fator refere-se à garantia de que todas as empresas envolvidas participem do aumento da lucratividade decorrente das mudanças de comportamento (Slagmulder, 2002).

Para que a gestão de custos interorganizacionais funcione, os lucros adicionais de quaisquer melhorias devem ser compartilhados entre todas as empresas envolvidas. Esse compartilhamento cria um incentivo para que todos cooperem, independentemente de quão poderosos sejam (Slagmulder, 2002). Camacho e Moraes (2011, p. 5) concordam com esse entendimento e declaram que “o vislumbre de benefícios adicionais e sua divisão justa contribuem para a estabilidade no relacionamento, estimula a cooperação entre as partes e gera um ambiente de confiança mútua”.

Por outro lado, a percepção da falta de equidade na divisão de custos e benefícios representa um enorme obstáculo à ação colaborativa ou à melhoria das relações interorganizacionais (Norek & Pohlen, 2001). Se os parceiros não puderem vislumbrar a possibilidade de benefícios da prática da GCI, o relacionamento tende a enfraquecer e acabar (Dekker, 2003; Kajüter & Kulmala, 2005; Duarte, 2017).

Alguns tipos de benefícios mútuos elencados por Horn et al. (2018) são: a maximização de lucros, aumento de vendas de seus fornecedores, e redução de custos com aumento de funcionalidade dos produtos ou serviços percebidos pelos clientes. Santos e Oliveira (2019) afirmam que estudos sugerem que o relacionamento colaborativo entre as organizações proporciona diversos benefícios como: redução dos custos, redução de riscos, maior acesso a capital financeiro, aumento da aprendizagem organizacional, melhor adaptação a mudanças, transferência de conhecimento e melhor capacidade de responder às oscilações do mercado.

Não há uma regra para a partilha de benefícios, assim sendo, cada caso exige uma discussão individual, não sendo apropriado a adoção de uma regra geral (Kajüter & Kulmala, 2005; Souza, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Da perspectiva de seus objetivos uma pesquisa pode ser classificada como descritiva, explicativa ou exploratória (Kumar, 2010; Lozada & Nunes, 2018). Quanto ao seu objetivo, esta pesquisa é classificada como exploratória. Um estudo exploratório é realizado com o objetivo de explorar uma área onde pouco se conhece, em outras palavras, geralmente esse tipo de pesquisa é realizado quando se deseja explorar áreas sobre as quais há pouco ou nenhum conhecimento (Kumar, 2010).

O presente estudo também se caracteriza como uma pesquisa de levantamento. Segundo Fowler (2011), o método levantamento é uma forma de interrogar a uma amostra de uma população um conjunto de perguntas e usar as respostas para descrever esta população. Esse método tem como principal característica a coleta de dados por meio de perguntas a indivíduos, e as respostas

são os dados que serão analisados e se tornarão em informações que serão os resultados da pesquisa (Fowler, 2011).

Em relação à sua abordagem, as pesquisas são divididas em quantitativa e qualitativa (Kumar, 2010; Lozada & Nunes, 2018). A pesquisa quantitativa, como o nome indica, caracteriza-se principalmente pelo uso da quantificação, tanto na coleta de dados quanto no tratamento dos mesmos; na perspectiva quantitativa opiniões e informações podem ser traduzidos em números e, assim, classificadas e analisadas (Matias-Pereira, 2019).

O universo deste estudo é composto pelas empresas de serviços de TIC associadas à Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação – Federação Assespro. De acordo com informações disponibilizadas no site (ASSESPRO-PR, 2021), a Federação ASSESPRO possui mais de 2.000 empresas de *software* e serviços de tecnologia a ela ligada por intermédio de 15 regionais, cada uma com direção própria. As associadas regionais são todas as empresas que têm sede em estados atendidos por uma ASSESPRO Regional.

A técnica de coleta de dados utilizada neste estudo é o *survey*, por meio de um questionário padronizado e estruturado. Marczyk, DeMatteo e Festinger (2005) afirmam que alguns tipos de *survey* apenas descrevem o que as pessoas dizem que pensam e fazem, enquanto outros tentam encontrar relações entre as características dos entrevistados e seus comportamentos e opiniões relatados. O uso dos questionários é recomendado nos casos em que o público a ser pesquisado for relativamente elevado e seja necessário a utilização de perguntas padronizadas, que permitirão uma abordagem analítica e de relações entre as variáveis (Lozada & Nunes, 2018).

O período de coleta de dados foi de 3 meses, iniciando no mês de maio de 2021 e finalizando no mês de agosto de 2021. O primeiro questionário respondido foi no dia 18/05/2021 e o último questionário recebido foi no dia 16/08/2021.

Para atingir o objetivo desta pesquisa, considerou-se 2 grupos de variáveis: I) características das empresas; e II) aspectos associados ao relacionamento entre empresas. O Quadro 1 apresenta as variáveis do grupo I que são variáveis referentes às características das empresas, divididas em três categorias: tamanho, mercado e interface com parceiros de negócios. As questões desse grupo têm o intuito de identificar o perfil das empresas participantes, bem como o ambiente em que atuam.

Grupo I – Características das empresas		
Categoria	Variáveis	Referências
Tamanho	- Faturamento anual bruto; - Número de empregados; - Número de níveis organizacionais.	Borinelli (2006); Oliveira (2017); Bomfim, Callado e Callado (2018); Abbade (2012).
Mercado	- Tempo de atuação no mercado; - Abrangência do mercado explorado;	Borinelli (2006); Oliveira (2017); Bomfim et al. (2018); Silva, Sousa e Freitas (2012).
Interface com parceiros de negócios	- Estrutura organizacional referente à interface com parceiros de negócios; - Base das transações realizadas com parceiros de negócios;	Kim (2007); Harland (1997).

Quadro 1. Variáveis relacionadas às características das empresas

Fonte: Elaboração própria

As questões do grupo II têm por intuito verificar a presença, ou não, das características do relacionamento interfirmas entre as empresas respondentes com seus parceiros de negócios. Os respondentes deveriam indicar na escala *Likert*, que

variava de 1 (nunca) até 7 (sempre), evidenciando em que grau as afirmativas apresentadas se identificavam com a realidade da empresa.

Grupo II – Aspectos associados ao relacionamento entre empresas		
Aspectos do relacionamento	Variáveis	Referências
Interdependência	<ul style="list-style-type: none"> - Parcela do faturamento dos fornecedores pelas compras efetuadas pela empresa; - Parcela das compras de um cliente suprida pela empresa; - Quantidade de transações realizadas entre as empresas; - Nº de empregados dedicados a determinado relacionamento. 	Souza e Rocha (2009).
Estabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Frequência das negociações; - Tempo de relacionamento; - Percentual de entregas atendidas em conformidade com o pedido e no tempo certo; - Existência de contrato; - Investimentos conjuntos; - Investimentos Específicos. 	Souza e Rocha (2009) Duarte (2017); Horn et al. (2018); Möller et al. (2011).
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo para resposta de um problema de qualidade detectado; - Disponibilidade ágil de suporte técnico; - Flexibilidade na entrega de pedidos excepcionais. 	Souza e Rocha (2009).
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> - Quantidade de transações realizadas entre as empresas; - Frequência das negociações; - Montante do valor negociado; - Compartilhamento de informações. 	Souza e Rocha (2009); Dekker(2003); Kajüter e Kulmala (2005).
Benefícios mútuos	<ul style="list-style-type: none"> - Maximização de lucros pela empresa; - Crescimento de vendas dos fornecedores; - Redução dos custos com aumento de funcionalidade do produtos ou serviços percebidos pelos clientes; - Aumento da aprendizagem organizacional; - Redução de riscos. 	Horn et al. (2018); Santos e Oliveira (2019).

Quadro 23. Variáveis relacionadas aos aspectos associados ao relacionamento entre empresas

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Collis e Hussey (2005), em geral, em um estudo quantitativo ocorre coleta de dados quantitativos dos quais será realizada alguma forma de análise estatística. Este estudo utilizou a estatística descritiva, por meio da análise de frequências, para resumir e descrever os dados referentes às características das empresas investigadas e as características das relações interorganizacionais.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Características das empresas investigadas

Os resultados evidenciados a seguir descrevem as características das empresas investigadas em relação ao tamanho, mercado e relação com os parceiros de negócios. A Tabela 1 demonstra os resultados de frequência dos aspectos associados ao tamanho, considerando três variáveis: faturamento, número de empregados e número de níveis hierárquicos.

Tabela 1

Tamanho das empresas

Aspectos	Frequência
Faturamento	
Até R\$360.000,00	7
Acima de R\$360.000,00 até R\$4.800.000,00	11
Acima de R\$4.800.000,00 até R\$78.000.000,00	11
Acima de R\$78.000.000,00	2
Número de empregados	
Até 19 funcionários	13
Acima de 19 até 99 funcionários	10
Acima de 99 funcionários até 499 funcionários	5
Acima de 499 funcionários	3
Número de níveis hierárquicos	
Dois níveis hierárquicos	16
Três níveis hierárquicos	10
Quatro níveis hierárquicos	5

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à variável faturamento observou-se uma igual representação de empresas na faixa de faturamento acima de R\$360.000,00 até R\$4.800.000,00 e acima de R\$4.800.000,00 até R\$78.000.000,00, ambas com onze empresas participantes e, em seguida as empresas com faturamento até R\$360.000,00, com sete participantes e, por fim, dois participantes com faturamento acima de R\$78.000.000,00.

Quanto ao número de empregados, foram preponderantes as empresas com até 19 empregados, com treze participantes. Em segundo lugar, dez participantes com mais de 19 e menos 99 empregados; em terceiro, cinco empresas com mais de 99 e menos de 499 empregados; e três participantes com mais de 499 empregados.

A Tabela 1 evidencia ainda a classificação das empresas conforme o número de níveis hierárquicos, como pode ser observado, a maior parte das empresas possui dois níveis hierárquicos, dezesseis participantes; dez empresas possuem três níveis hierárquicos; e, cinco possuem quatro níveis.

Os resultados da segunda característica investigada, aspectos de mercado das empresas investigadas, estão exibidos na Tabela 2. Foram examinadas as variáveis: tempo de mercado e amplitude de mercado. Identificou-se que, em relação à variável tempo de mercado, quatorze empresas possuem acima de 20 anos de mercado; seis empresas possuem entre 5 e 10 anos; cinco empresas estão no mercado entre 15 e 20 anos; três empresas estão entre 10 e 15 anos; e, por fim, três empresas têm até 5 anos de mercado.

Tabela 2

Aspectos de mercado

Aspectos	Frequência
Tempo de mercado	
Até 5 anos	3

Entre 5 e 10 anos	6
Entre 10 e 15 anos	3
Entre 15 e 20 anos	5
Acima de 20 anos	14
Amplitude de mercado	
Local	1
Regional	3
Nacional	21
Internacional	6

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à variável amplitude de mercado, a grande maioria das empresas investigadas (vinte e uma) atua no mercado nacional. Verificou-se, ainda, que seis empresas atuam no mercado internacional, três empresas no mercado regional e uma empresa apenas no mercado local.

A Tabela 3 exibe as análises das frequências dos aspectos organizacionais referentes às relações entre as empresas investigadas e seus parceiros de negócios. Duas variáveis foram analisadas: a estrutura organizacional e a base de relacionamento.

Tabela 3

Relações entre as empresas e seus parceiros de negócios

Aspectos	Frequência
Estrutura organizacional	
Nenhum profissional/setor responsável	7
Profissionais tratam de assuntos do departamento	6
Profissionais tratam de assuntos da empresa	9
Profissionais atuam de maneira integrada	9
Base do relacionamento	
Transações de mercado	14
Cooperação	7
Coordenação	1
Ações conjuntas	9

Fonte: Dados da pesquisa

A primeira variável buscou identificar a estrutura organizacional referente às relações com os parceiros de negócios. Verificou-se que nove empresas têm profissionais que atuam de maneira integrada com os parceiros e, igualmente, em nove empresas há profissionais que tratam de assuntos da empresa com os parceiros de negócios. Em seis empresas existem profissionais que tratam assuntos de seus departamentos com os parceiros. E, sete empresas declararam não possuir nenhum profissional ou setor responsável para tratar de assuntos com os parceiros.

A segunda variável tratou de analisar a base das transações realizadas com os parceiros de negócios. Os resultados de frequência constataram que a base de relacionamento de quatorze empresas é assentada em transações de mercado. Por outro lado, verificou-se que nove empresas possuem ações conjuntas coordenadas

entre parceiros de negócios; sete empresas têm ações de cooperação com seus parceiros; e, uma empresa possui coordenação de ações entre parceiros.

No geral, a análise da estatística descritiva das características identificou que as empresas participantes estão situadas nas faixas acima de R\$360.000,00 até R\$4.800.000,00 e acima de R\$4.800.000,00 até R\$78.000.000,00, possuem até 19 empregados e dois níveis hierárquicos, com tempo de atuação no mercado nacional por mais de 20 anos. Possuem em sua estrutura organizacional profissionais que tratam de assuntos da empresa com seus parceiros de negócios e, também, profissionais que atuam de maneira integrada e a base de relacionamento predominante são as transações de mercado.

Dos resultados pode-se depreender que as empresas investigadas são empresas de pequeno e médio portes, baixa complexidade organizacional e longo tempo de mercado. Apesar da prevalência das transações de mercado como base do relacionamento, os resultados sugerem a existência de atividades colaborativas das empresas e seus parceiros de negócios.

4.2 Características do relacionamento interorganizacional nas empresas investigadas

As análises da estatística descritiva sobre as características do relacionamento interorganizacional são apresentadas na sequência. A primeira característica do relacionamento interorganizacional averiguada foi a interdependência. Essa característica foi investigada sob quatro aspectos que podem ser visualizados na Tabela 4, assim como os resultados de suas frequências.

Tabela 4

Características do relacionamento interorganizacional referentes à interdependência

Aspectos	Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regular -mente	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
Parcela do faturamento dos fornecedores pelas compras da empresa	3	2	2	7	8	6	3
Parcela das compras de um cliente suprida pela empresa	1	2	1	2	9	10	6
Quantidade de transações realizadas pela empresa	0	2	1	3	9	10	6
Empregados dedicados a determinado relacionamento	5	3	2	4	7	4	6

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apontam para a existência de alto grau de interdependência entre as empresas investigadas e seus parceiros de negócios. O primeiro aspecto, “parcela do faturamento dos fornecedores pelas compras da empresa”, mostrou que oito respondentes informaram que isso ocorre ‘muitas vezes’ na empresa; seis respondentes que ‘quase sempre;’ e sete responderam que ‘regularmente’. Três respondentes declararam que tal situação ‘nunca’ acontece e dois que ‘quase nunca’.

Constatou-se uma considerável interdependência entre as empresas investigadas e seus fornecedores.

Por outro lado, o segundo aspecto investigou a “parcela das compras de um cliente suprida pela empresa”, evidenciou uma maior ocorrência entre os respondentes: dez indicaram que a situação ocorre ‘quase sempre’; nove que ‘muitas vezes’; e, seis, ‘sempre’. Ao passo que apenas um respondeu que ‘nunca’ acontece e dois que ‘quase nunca’.

O terceiro aspecto investigado a “quantidade de transações realizadas pela empresa”, ou seja, se a quantidade de transações impacta no desempenho financeiro da empresa. Os resultados observados na Tabela 4 mostram uma elevada ocorrência nas empresas participantes, uma vez que dez responderam que acontece ‘quase sempre’; nove que ‘muitas vezes’; e, seis, ‘sempre’. Apenas dois participantes informaram que a situação ‘quase nunca’ acontece.

O último aspecto referente à característica interdependência averiguado foi “empregados dedicados a determinado relacionamento”. As frequências apontam que tal cenário acontece ‘muitas vezes’ em sete empresas respondentes; ‘sempre’ acontece em seis empresas e ‘quase sempre’ em quatro respondentes. No entanto, ‘nunca’ ocorre em cinco empresas e ‘quase nunca’ em três.

Os resultados apontaram um elevado nível de interdependência entre as empresas investigadas e seus parceiros de negócios (clientes e fornecedores). No entanto, os resultados sugerem uma dependência maior das empresas em relação aos seus clientes do que dos seus fornecedores.

Muitas pequenas empresas de TIC possuem um ou dois clientes principais que respondem preponderantemente pelo seu faturamento. Por outro lado, esses clientes, muitas vezes, confiam importantes serviços e projetos a essas empresas, o que sugere a interdependência entre as organizações.

A estabilidade foi a segunda característica do relacionamento interorganizacional investigada, considerando-se seis aspectos que estão demonstrados na Tabela 5, bem como as suas frequências.

Tabela 5

Características do relacionamento interorganizacional referentes à estabilidade

Aspectos	Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regular mente	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
Frequência de negociações	0	3	1	7	11	6	3
Tempo de relacionamento	1	0	0	2	8	10	10
Conformidade e atendimento de prazos	0	1	0	6	8	11	5
Existência de contratos	0	1	2	3	5	5	15
Investimentos conjuntos	11	2	4	5	4	3	2
Recursos específicos	4	6	3	5	8	2	3

Fonte: Dados da pesquisa

A “frequência de negociações” com os principais clientes e fornecedores mostrou-se alta, pois onze participantes declararam ‘muitas vezes’; seis, ‘quase

sempre'; três, 'sempre'; sete, 'regularmente'; e, nenhum respondente declarou 'nunca'. No mesmo sentido, o "tempo de relacionamento" apresentou frequências elevadas: dez respondentes, 'sempre'; dez respondentes, 'quase sempre'; oito respondentes, 'muitas vezes'; e, um respondente 'nunca'.

Em relação ao aspecto da "conformidade e atendimento de prazos", os resultados evidenciam que é uma prática 'quase sempre' presente em onze empresas respondentes; 'muitas vezes' em oito respondentes; 'sempre' em cinco; e, apenas um respondente declarou que 'quase nunca' está presente. A análise de frequência mostra que a "existência de contratos" é um aspecto também muito presente nas empresas investigadas uma vez que quinze empresas responderam 'sempre'; cinco, 'quase sempre'; cinco, 'muitas vezes'; e, uma, 'quase nunca'.

Dentre os aspectos da estabilidade investigados, o aspecto dos "investimentos conjuntos" apresentou a menor frequência de ocorrência nas empresas investigadas, pois onze participantes responderam 'nunca' e dois, 'quase nunca'. Quatro respondentes informaram que 'muitas vezes' acontece; três, 'quase sempre'; e, dois, 'sempre'. Quanto à existência de "recursos específicos" para atender um determinado cliente, a análise de frequência mostrou um certo equilíbrio entre as adotantes e não adotantes dessa prática: oito respondentes informaram que 'muitas vezes' adotam; dois, 'quase sempre'; e, dois, 'sempre'. Enquanto quatro respondentes declararam 'nunca'; seis, 'quase nunca'; e, três, 'algumas vezes'.

Dos resultados das frequências pode-se depreender um elevado nível de estabilidade. Alguns achados, como a elevada adoção em relação aos aspectos 'frequência das negociações', 'tempo de relacionamento', 'conformidade e atendimento de prazos' e 'existência de contratos' sugerem a existência de elevada estabilidade entre as empresas investigadas e seus principais clientes e fornecedores. Porém, os aspectos 'investimentos conjuntos' e 'recursos específicos' mostraram menor adoção dessas práticas pelas empresas.

Supõe-se que os achados reforçam os apontamentos anteriores de que muitas empresas de TIC se relacionam com poucos clientes, mas os resultados sugerem que tais relacionamentos são estáveis e, em alguns casos, há recursos específicos dedicados a um determinado relacionamento enquanto a prática de investimentos conjuntos ocorre com pouca frequência. Uma possível explicação para as menores frequências dessas práticas pode ser decorrente das pequenas e médias empresas de TIC possuírem um baixo poder de investimento.

A estatística descritiva da característica do relacionamento interorganizacional referentes à cooperação, considerando três aspectos, podem ser observados na Tabela 6.

Tabela 6

Características do relacionamento interorganizacional referentes à cooperação

Aspectos	Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regularmente	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
Tempo de resposta para problemas	0	0	0	2	8	13	8
Disponibilidade ágil de suporte técnico	0	0	1	3	7	10	10
Flexibilidade na entrega de pedidos excepcionais	1	0	0	3	5	14	8

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados mostram um elevado grau de cooperação entre as empresas investigadas e seus parceiros.

O primeiro aspecto investigado “tempo de resposta para problemas” mostrou-se como uma prática ‘quase sempre’ presente em treze respondentes; oito respondentes declararam que ‘sempre’; e, oito, ‘muitas vezes’. O segundo aspecto “disponibilidade ágil de suporte técnico”, de modo semelhante, evidenciou-se como uma prática adotada pelas empresas investigadas: dez respondentes informaram que ‘sempre’; dez, ‘quase sempre’; e, sete, ‘muitas vezes’. Por fim, a frequência do aspecto “flexibilidade na entrega de pedidos excepcionais” verificou que para quatorze participantes é uma prática ‘quase sempre’ adotada; para oito, ‘sempre’; e, para cinco, ‘muitas vezes’. Apenas um participante afirmou ‘nunca’.

Os resultados mostram um nível alto de cooperação entre as empresas investigadas e seus parceiros. Sugere-se que esses resultados, apresentando elevada frequência de atividades cooperativas, reforçam e favorecem as características anteriores de interdependência e estabilidade entre as empresas investigadas e seus parceiros.

As empresas de TIC, no geral, praticam atividades cooperativas, como por exemplo, atender necessidades extraordinárias de seus clientes, sempre que possível, com intuito de construir um relacionamento de confiança mútua.

A análise de frequência referente à confiança, quarta característica do relacionamento interorganizacional investigada, sob quatro aspectos, pode ser visualizada na Tabela 7.

Tabela 7

Características do relacionamento interorganizacional referentes à confiança

Aspectos	Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regularmente	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
Quantidade de transações realizadas	0	1	0	5	7	7	11
Frequência das negociações	1	1	1	4	9	9	6
Montante do valor negociado	1	1	2	1	11	10	5
Flexibilidade na entrega de pedidos excepcionais	8	3	5	5	2	6	2

Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro aspecto, “quantidade de transações realizadas”, seu impacto no desempenho financeiro da empresa, também é um aspecto da característica da interdependência e aqui apresentou resultados semelhantes: onze respondentes informaram que ‘sempre’; sete, ‘quase sempre’; e, sete, ‘muitas vezes’. Apenas um respondente informou ‘quase nunca’.

Quanto ao aspecto “frequência das negociações” com os principais fornecedores e clientes, nove respondentes informaram que ‘quase sempre’; nove, ‘muitas vezes’; e, seis, ‘sempre’. Apenas um respondente declarou ‘nunca’ e um ‘quase nunca’. Em relação ao aspecto “montante do valor negociado”, onze empresas participantes responderam que ‘muitas vezes’ o montante é significativo; dez participantes, ‘quase sempre’; e, cinco, ‘sempre’. Um participante respondeu que ‘nunca’ e um ‘quase nunca’.

A “flexibilidade na entrega de pedidos excepcionais” também é um aspecto da cooperação, pois as duas características estão muito ligadas. No entanto, os resultados aqui apresentaram-se um pouco divergentes: para oito respondentes é uma prática que ‘nunca’ é adotada e ‘quase nunca’ para três respondentes. Ao passo que, para seis respondentes é uma prática ‘quase sempre’ adotada; ‘sempre’, para dois; e, ‘muitas vezes’ para dois respondentes. Porém, quando analisada anteriormente nenhuma empresa informou que ‘nunca’ aplica a prática, apenas duas empresas informaram ‘quase nunca’.

Os achados apontam para um alto nível de confiança interorganizacional. Pode-se supor que a existência de elevados níveis de interdependência e estabilidade favorecem a realização de atividades cooperativas e desenvolvem a confiança interorganizacional. Empresas pequenas TIC buscam por meio da cooperação construir uma relação de confiança com seus principais clientes.

Finalizando a análise das características do relacionamento interorganizacional investigadas, a Tabela 8 evidencia a estatística descritiva referente aos benefícios mútuos, considerando cinco aspectos.

Tabela 8

Características do relacionamento interorganizacional referentes aos benefícios mútuos

Aspectos	Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regularmente	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
Maximização dos lucros das empresas	2	0	0	4	8	13	4
Crescimento de vendas dos fornecedores	3	0	0	5	8	10	5
Redução de custos com aumento de funcionalidade	2	0	3	3	8	12	3
Aumento da aprendizagem organizacional	1	0	1	4	10	10	5
Redução de riscos nas transações	1	0	0	3	11	11	5

Fonte: Dados da pesquisa

A “maximização dos lucros das empresas” que estão envolvidas em relacionamento cooperativo foi o primeiro aspecto averiguado e os resultados constataram que ocorre ‘quase sempre’ em treze empresas; ‘muitas vezes’, em oito; e, ‘sempre’, em quatro. Em duas empresas ‘nunca’ acontece.

Em relação ao “crescimento de vendas dos fornecedores” propiciado pelo relacionamento cooperativo, dez empresas respondentes informaram que ‘quase sempre’ acontece; oito respondentes, ‘muitas vezes’; e, cinco, ‘sempre’. Somente dois respondentes consideraram que ‘nunca’. Já o aspecto “redução de custos com aumento de funcionalidade” favorecido pela proximidade de relacionamento com seus fornecedores ocorre ‘quase sempre’ em doze empresas investigadas; ‘muitas vezes’ em oito; e, ‘sempre’ ocorre em três. Duas empresas informaram que ‘nunca’ ocorre.

Quanto ao “aumento da aprendizagem organizacional”, dez empresas declararam que tal circunstância ‘quase sempre’ acontece; dez empresas, ‘muitas vezes’; cinco, ‘sempre’; e, uma ‘nunca’. E os resultados da “redução de riscos nas transações” em relacionamento colaborativo mostraram-se semelhantes: onze respondentes, ‘quase sempre’; onze, ‘muitas vezes’; cinco, ‘sempre’; e, uma, ‘nunca’.

Os resultados evidenciam alto grau de frequência dessa característica interorganizacional. O que explica o nível elevado de cooperação e confiança, pois a ausência de partilha dos benefícios oriundos de práticas colaborativas pode levar as relações interfirmas ao fracasso.

5 CONSIDERAÇÃO GERAIS

O objetivo desta pesquisa foi investigar quais características do relacionamento interorganizacional estão presentes nas relações entre empresas de TIC e seus parceiros de negócios. Para o desenvolvimento deste estudo, foi utilizado uma *survey online* em organizações associadas à ASSESPRO, entidade que representa as empresas brasileiras de tecnologia da informação.

Em relação às características das empresas investigadas, pode-se depreender que são empresas de pequeno e médio portes, baixa complexidade organizacional e longo tempo de atuação no mercado nacional. Apesar da prevalência das transações de mercado como base do relacionamento, os resultados apontam a existência de atividades colaborativas em algumas empresas participantes.

As características interorganizacionais receberam elevado grau de adesão, no entanto, as empresas investigadas ficaram divididas entre atividades colaborativas e transações de mercado, sendo que a maioria das empresas declarou que a base de relacionamento são as transações de mercado. Esse achado sugere que pode estar ocorrendo uma mudança de cenário no ambiente das empresas de TIC, onde as relações baseadas no mercado estão migrando para relações de colaboração entre parceiros.

Os resultados apontaram para a existência de elevados níveis de interdependência, estabilidade, cooperação, confiança e benefícios mútuos. Porém, em relação à interdependência, os resultados sugerem uma dependência maior das empresas em relação aos seus clientes do que dos seus fornecedores. E, quanto à estabilidade, os aspectos ‘investimentos conjuntos’ e ‘recursos específicos’ mostraram menor adoção dessas práticas pelas empresas.

Pode-se supor que as atividades colaborativas são favorecidas pela presença de níveis elevados das características do relacionamento interfirmas. Os resultados sugerem que as empresas visualizam a obtenção de benefícios decorrentes das ações de colaboração, especialmente com seus clientes.

Os achados desta pesquisa podem auxiliar os profissionais de contabilidade que atuam em empresas de TIC e que têm intenção de implantar técnicas de gerenciamento de custos interorganizacionais. E, além disso, contribui para o conhecimento das características das relações entre empresas desse setor e para o aumento da literatura.

Futuras pesquisas podem ser realizadas, utilizando técnicas estatísticas, buscando identificar relações e associações entre as características das empresas e as características do relacionamento interorganizacional.

REFERÊNCIAS

Abbade, E. B. (2012). O Efeito da orientação para a aprendizagem no desempenho organizacional das empresas da região central do Rio Grande do Sul. *REGGE*, São Paulo, 19 (2), 241-262.

- Aguiar, A. B., Rezende, A. J., & ROCHA, W. (2008). Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e open-book accounting. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 5 (1), 66-76.
- Alexandra, M. L. (2017). Considerations concerning the application of target costing method in the industry of dairy products. *Economic Sciences Series*, XVII (1).
- Alighieri, J. S., & Zanquetto Filho, H. (2009). Relacionamentos Interorganizacionais: uma Análise dos Aspectos Intervenientes da Cadeia de Serviços do Setor de Comércio Exterior de Vitória (ES). *Revista Gestão Organizacional*, 7 (1), 47-68.
- Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação – ASSESPRO. Disponível em: <https://www.assespro.org.br/federacao-assespro/>, Acesso em: 13/03/2021.
- Balestrin, A., & Verschore, J. R. (2014). Redes são Redes ou Redes são Organizações? *RAC*, Rio de Janeiro, 18 (4), 523-533.
- Bertosso, H., Ebert, P. N. P., & LAIMER, C. G. (2017). O papel da confiança nas redes interorganizacionais: evidência empírica em rede de fornecedores. *Desenvolvimento em Questão, Editora Unijuí*, 15 (41), 303-334.
- Bomfim, E. T. do, Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2018). Aspectos do custeio alvo na gestão de custos: um estudo em micro e pequenas empresas do setor de informática e tecnologia de Campina Grande-PB. *Anais do XXV Congresso Brasileiro de Custos*, Vitória, ES, Brasil.
- Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática*. São Paulo, SP. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo – USP, 352 p.
- Camacho, R. R. (2010). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência*. São Paulo, SP. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo - USP, 216 p.
- Camacho, R. R., & Moraes, R. O. (2011). Gestão de custos interorganizacionais: evidências empíricas em hospitais privados no Brasil. *Anais do XXXV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Campos, L. C., Oliveira, K. G., Leal, E. A., & Duarte, S. L. (2016). Gestão de custos interorganizacionais: um estudo da “Rede Cerrado” de supermercados. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, 27 (3).
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre, Bookman.
- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*, 14, 1–23.

- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 27-49.
- Dhaifallah, B., Auzair, S. M., Maelah, R., & Ismail, M. D. (2020). The effect of product complexity and communication quality on IOCM and OBA in buyer– supplier relationships. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16 (1), 1-29.
- Ding, R., Dekker, H. C., & Groot, T. L. C. M. (2010). An exploration of the use of interfirm cooperation and the financial manager's governance roles - evidence from Dutch firms. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6 (1), 9-26.
- Duarte, S. L. (2017). *Gestão de custos interorganizacionais em organizações cooperativas e investor-owned firms – IOFs no setor de cafeicultura no Brasil*. São Paulo, SP. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo – USP, 216 p.
- Fayard, D., Lee, L., Leitch, R., & Kettinger, W. (2006). The effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on interorganizational cost management: a pilot study. Disponível: <http://ssrn.com/abstract=921489>, November 1.
- Fehr, L. C. F. A. (2015). *Open-book accounting e Confiança: influência sobre a satisfação com o relacionamento entre comprador e fornecedores no setor automotivo do Brasil*. São Paulo, SP. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo - USP, 216 p.
- Fowler Jr., F. J. (2011). *Pesquisa de Levantamento*. tradução: Rafael Padilha Ferreira. Porto Alegre, Penso.
- Freire, C. T. (2006). Um estudo sobre os serviços intensivos em conhecimento no Brasil. In: De Negri, J. A., & Kubota, L. C. (Orgs.). *Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil*. Brasília: IPEA, 107-131.
- Grafton, J., & Mundy, J. (2017). Relational contracting and the myth of trust: Control in a co-opetitive setting. *Management Accounting Research*, 36, 24–42.
- Hakasson, H., & Lind, J. (2007). Accounting in an Interorganizational. *Handbook of Management Accounting Research*, 2, 885-902.
- Harlanda, C. (1997). Supply chain operational performance roles. *Integrated Manufacturing Systems*, 8 (2), 70–78.
- Horn, B., Bonfatti, T. R., & Raupp, F. M. (2018). Avaliação da Gestão de Custos Interorganizacionais em Função de seus Fatores Condicionantes: um estudo em uma empresa de serviços arquitetônicos. *Meta: Avaliação*, 10 (29), 473-501.
- Kajüter, P., & Kulmara, H. I. (2005). Open-book accounting in networks Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16, 179–204.
- Kim, S.W. (2007). Organizational structures and the performance of supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 106, 183-190.

- Klein, L. L., & Pereira, B. A. D. (2018). Por que as empresas saem de redes? Contribuições para formação, gestão e fortalecimento de redes interorganizacionais. *Organizações em contexto*, 14 (28).
- Kubota, C. L. (2006). A inovação tecnológica das firmas de serviços no Brasil. In: De Negri, J. A., & Kubota, L. C. (Orgs.). *Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil*, Brasília, IPEA, 35-72.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology - a step-by-step guide for beginners*. London: SAGE.
- Kulmala, H. I., Kajüter, P., & Valkokari, K. (2008). Inter-organizational cost management in SME networks.
- Lozada, G., & Nunes, K. S. (2018). *Metodologia científica*. Porto Alegre, SAGAH.
- Marzyk, G., Dematteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of Research Design and Methodology*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Matias-Pereira, J. (2019). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo, Atlas.
- Mendes, H. R., & Machado, M. J. (2012). Target costing: review of empirical studies in the automotive sector. *Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve*, 3.
- Michels, A., Gonçalves, M., & Zonatto, V. C. S. (2015). A prática da gestão de custos interorganizacionais em um hospital privado. *Anais do 6º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças*, Santa Catarina, Brasil.
- Möller, K., Windolph, M., Isbruch, F. (2011). The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer–supplier partnerships. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 17, 121–131.
- Norek, C. D., & Pohlen, T. L. (2001). Cost Knowledge: a foundation for improving supply chain relationships. *The International Journal of Logistics Management*, 12 (1), 37-51.
- Oliveira, A. S. (2017). *Contingência organizacional e mensuração de desempenho: um estudo em ONGs brasileiras*. João Pessoa, PB. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Paraíba – UFPB, 194 p.
- Potkány, M., & Škultétyová, M. (2019). Research into customer preferences of potential buyers of simple wood-based houses for the purpose of using the target costing. *Open Eng.* 9, 390-396.
- Santos, W. R., & Oliveira, M. P. V. (2019). Gestão de Riscos Relacionais, Confiança, Custos de Transação e Relacionamentos Colaborativos: Proposta de Modelo. *Revista Administração em Diálogo*, 21 (2), 191-214.

- Silva, A. M., De Negri, J. A., & Kubota, L. C. (2006). Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil. In: De Negri, J. A., & Kubota, L. C. (Orgs.). *Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil*. Brasília, IPEA, 15-33.
- Silva, C. M., Menezes Filho, N., & Komatsu, B. (2016). Uma abordagem sobre o setor de serviços na economia brasileira. *Centro de Políticas Públicas – Insuper, Policy Paper*, 19, Agosto.
- Silva, M. E., Sousa, I. G., & Freitas, L. S. (2012). Processo de inovação: um estudo no setor moveleiro de Campina Grande – PB. *Revista de Administração e Inovação*, 9 (1), 257-279.
- Slagmulder, R. (2002). Managing costs across the supply chain. *Cost Management in Supply Chains*, Physica-Verlag, Heidelberg, 75–88.
- Sousa, L. M. G., Brunozi Junior, A. C., Marques, M. H., & Leroy, R. S. D. (2018). A (não) Adoção de Gestão de Custos Interorganizacionais em Indústrias de Calçados de Nova Serrana, MG. *Anais do XV Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil.
- Souza, B. C. (2008). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais*. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo – USP, 141 p.
- Souza, B. C., & Rocha, W. (2009). *Gestão de custos interorganizacionais*. São Paulo, Atlas.
- Souza, R. P., Souza, B. C., & Borinelli, M. L. (2010). Identificação e mensuração de fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais nos setores da economia brasileira. *Anais do XVII Congresso Brasileiro de Custos*, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Tacconi, M. F., Lopes, F., Alloufa, J., & Leite, A. P. (2011). Explorando os geradores de confiança nas compras interorganizacionais. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 37-47.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 161-191.
- Vosselman, E., & Meer-Kooistra, J. van der. (2009). Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 267–283.
- Windolph, M., & Moeller, K. (2012). Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation? *Management Accounting Research*, 23, 47– 60.