

ANÁLISE DOS FATORES CONDICIONANTES DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS NA CADEIA DE UMA INDÚSTRIA DE QUEIJOS

Francieli Pacassa

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração –
Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ - Brasil
E-mail: francielipacassa@unochapeco.edu.br

Antonio Zanin

Dr. em Engenharia de Produção (UFRGS)
Professor na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS - Brasil
E-mail: zanin.antonio@ufms.br

Silvana Dalmutt Kruger

Dra. em Contabilidade (UFSC)
Professora no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração
– Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ – Brasil
E-mail: silvanak@unochapeco.edu.br

Edicreia Andrade dos Santos

Dra. em Contabilidade (UFSC)
Professora na Universidade Federal do Paraná – Brasil
E-mail: edicreiaandrade@yahoo.com.br

Tópicos: Novos desenvolvimentos em custos

ANÁLISE DOS FATORES CONDICIONANTES DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS NA CADEIA DE UMA INDÚSTRIA DE QUEIJOS

RESUMO

A Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) é considerada uma importante prática de gestão estratégica adotada pelas empresas em busca da gestão das operações conjuntas, redução de custos de produção, coordenação estruturada de atividades e obtenção de vantagem competitiva sustentável. Assim, este estudo visa analisar os fatores condicionantes da GCI em uma indústria de queijos do Oeste de Santa Catarina/Brasil. Metodologicamente, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, de estudo de caso e com abordagem qualitativa. O ambiente de estudo está relacionado a uma cadeia de suprimentos do setor leiteiro, composta por uma indústria de queijo e três respectivos fornecedores e clientes. O instrumento de coleta seguiu o modelo conceitual de fatores condicionantes da GCI proposto por Souza (2008), composto por três roteiros distintos. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas com gestores de nível estratégico. Utilizou-se o *Software Atlas Ti* e a metodologia de análise de conteúdo para tratamento dos dados. Os resultados apontam a presença de interdependência, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos e confiança na empresa focal em estudo, o que torna a utilização da GCI possível e recomendado a elos a montante. A jusante da empresa focal é remoto o desenvolvimento da prática de gestão interorganizacional.

Palavras-Chave: Fatores Condicionantes. GCI. Setor leiteiro.

Área Temática: Novos desenvolvimento em custos

1 INTRODUÇÃO

Nenhuma empresa é independente e autosuficiente (Cândido & Abreu, 2000; Zimmer, 2002; Hakansson & Ford, 2002; Coad & Cullen, 2006), pois, seria demasiadamente complexo e dispendioso a realização de todas as atividades atreladas a insumos, produtos e componentes, logística e comercialização (Cândido & Abreu, 2000). Nesta perspectiva, não é viável as organizações serem eficientes apenas na gestão de custos internos, mas também mostra-se indispensável ampliar o escopo da gestão de custos ao longo de toda a cadeia de suprimentos de um produto ou serviço, visto que o desempenho de uma organização é o reflexo dos relacionamentos com os fornecedores e de sua reputação junto a empresas clientes, responsáveis por agregar valor ao produto até o consumidor final (Zimmer, 2002; Souza et al., 2014; Campos et al., 2016). A ampliação de foco proporciona melhoria da eficiência de toda a cadeia de valor (Cooper & Yoshikawab, 1994; Aguiar et al., 2008).

Diante disso, a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) ou *Interorganizational Cost Management* (IOCM), é uma prática de gestão estratégica adotada pelas empresas para a gestão de operações conjuntas desenvolvidas por diferentes membros de uma determinada cadeia de suprimentos (Cooper & Slagmulder, 2004; Agndal & Nilsson, 2009), a qual tem a finalidade de identificar, desenvolver e aplicar estratégias que produzirão vantagens competitivas sustentáveis (Campos et al., 2016).

A GCI possibilita que as organizações, a partir da cooperação ou formação de alianças estratégicas, obtenham vantagens competitivas, por meio da coordenação estruturada das atividades, além de permitir aos gestores a tomada de decisões conjuntas visando a redução do custo total de produção das empresas parceiras e obtenção de retorno para a cadeia como um todo (Cooper & Yoshikawab, 1994; Cooper & Slagmulder, 1999; Souza, 2008). Todavia, para o sucesso da GCI, faz-se necessário a existência de fatores como transparência das operações, cooperação e coordenação entre as organizações (Cooper & Slagmulder, 1998; Afonso & Cabrita, 2015; Pacassa & Zanin, 2021).

Frente à relevância da temática, a necessidade de estratégias para a GCI também se apresenta de grande valor para a cadeia de suprimentos do setor leiteiro. O setor leiteiro necessita buscar modernizar e organizar a cadeia, com melhorias que perpassam a aquisição da matéria-prima. É preciso que essa indústria e a sua cadeia de suprimentos agreguem valor aos produtos até o consumidor final, para então obter vantagens competitivas (Brasil, 2019). Associado a isso, não basta a cadeia adotar tecnologias, aumentar a produtividade e definir preços competitivos, é preciso investir em práticas apropriadas de gestão de custos (Silveira & Souza, 2017; Agostinho et al., 2019).

Neste contexto, compreender as interrelações da cadeia de suprimento do setor leiteiro, proporciona a identificação dos fatores condicionantes da GCI que interferem no compartilhamento de informações, na geração de confiança e benefícios mútuos entre as empresas, assim como, na propensão destas em trabalhar de forma colaborativa em busca contínua pela competitividade. Identificar os fatores condicionantes da GCI e como estes interferem nas cadeias de suprimentos do país ainda não é uma temática consolidada no cenário brasileiro (Souza, 2008; Souza et al., 2014; Campos et al., 2016; Zanin et al., 2021). Consequentemente, também se apresenta como uma lacuna de estudo no âmbito das cadeias de suprimentos lácteas.

Diante deste cenário tem-se como problemática de pesquisa: *Quais os fatores condicionantes da GCI que estão presentes em uma indústria de queijos do Oeste de Santa Catarina/Brasil?* Sendo que para responder à pergunta de pesquisa tem-se como objetivo: Analisar os fatores condicionantes da GCI que estão presentes em uma indústria de queijos do Oeste de Santa Catarina.

A relevância da pesquisa está relacionada ao fato de a cadeia produtiva leiteira ser capaz de gerar impactos diversos na economia, devido aos efeitos do encadeamento produtivo tanto em relação à aquisição de insumos, quanto no fornecimento para as indústrias de beneficiamento (Perobelli et al., 2018; Embrapa, 2020). Logo, o setor leiteiro é uma importante fonte geradora de empregos diretos e indiretos em toda a extensão da cadeia de produção (Perobelli et al., 2018).

De acordo com o último Censo Agropecuário realizado em 2017 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no âmbito dos maiores estados produtores de leite do Brasil, o estado de Santa Catarina ocupa a 4ª posição (Epagri, 2019). Ademais, dentro do Estado a região oeste consiste na maior produtora de leite (Epagri, 2019). Assim, o desenvolvimento desta pesquisa contribui ao propiciar informações ao governo e demais instituições voltadas ao segmento, com o intuito de contribuir no estabelecimento de estratégias que permitam gerar ganhos ao longo da cadeia de suprimentos, por meio de estímulos desde o aumento de produtividade no fornecedor primário de matéria prima (produtor rural), até em ações voltadas a impostos, transportes e importações.

Portanto, ao identificar os fatores condicionantes da GCI da cadeia de suprimentos em análise, será possível analisar a propensão das empresas pesquisadas em trabalhar de forma colaborativa, determinando ações de melhorias em sistemas de produção, comercialização e distribuição de bens e serviços, de modo a agregar valor às partes relacionadas e fortalecer os relacionamentos da cadeia de suprimentos como um todo. Deste modo, esta pesquisa contribui na mudança de paradigmas por partes das empresas, ao evidenciar a necessidade de uma visão compartilhada dos agentes que compõem a cadeia de suprimentos, tendo como foco o atendimento das necessidades do cliente final.

Por fim, favorece o campo acadêmico/científico ao demonstrar possibilidades e benefícios advindos da utilização eficaz da GCI, para despertar o interesse e as possibilidades de estratégias de ações capazes de promover o gerenciamento de custos, entre os membros da cadeia em análise ou demais cadeias de suprimentos. É fundamental estudos em distintas empresas, de setores e portes diferentes, visando melhorar a compreensão acerca da GCI (Cooper & Slagmulder, 1999; O'connor et al., 2020).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Custos Interorganizacionais em Cadeias de Suprimentos

A obtenção de vantagem competitiva em um ambiente de negócios de rápidas mudanças exige gestão eficiente entre as empresas (Möoller et al., 2011). Assim, o surgimento de alianças estratégicas, parcerias ou o estabelecimento de um relacionamento interorganizacional entre diversas organizações pode ser vislumbrada como uma cooperação horizontal, na qual duas ou mais organizações empresariais decidem por meio de acordos

compartilhar seus recursos (bens, direitos, serviços, informações, etc.), visando perseguir um conjunto de interesses ou projetos que sejam mutuamente benéficos (Camacho, 2010; Jha et al., 2019; Arslan et al., 2020).

As empresas passam a formar alianças com seus fornecedores e clientes ultrapassando os limites organizacionais, com a finalidade de obter redução de custos a partir de esforços colaborativos (Möoller et al., 2011). Arslan et al. (2020), evidenciam que na teoria econômica reconhece-se que tais colaborações aumentam a utilidade de recursos, portanto, aumentam a produtividade. Em modelos colaborativos, tem-se a diluição dos custos fixos associadas a cada unidade, deixando de ser exclusivamente de uma única empresa, tornando o nível de integração estratégico (Arslan et al., 2020). Assim, a cadeia de suprimentos pode ser retratada como a integração de várias atividades desde a extração da matéria prima até a entrega de um produto ou serviço final ao cliente, englobando atividades de planejamento e de controles de fluxos de materiais e informação, assim como, as atividades de logística interna e externa inerentes (Lambert et al., 1998).

Esta integração envolve a necessidade de controle gerencial, coordenação e gerenciamento da cadeia como um todo, tendo uma empresa focal como responsável pelo processo decisório das principais questões (economia de escala e disponibilização de serviços) referentes à cadeia (Cooper & Ellran, 1993). Assim, os membros de uma cadeia de suprimentos compreendem todas as organizações, que se relacionam direta ou indiretamente com a empresa focal ou empresa foco, desde o ponto origem até o ponto de consumo (Lambert et al., 1998; Pires, 2004).

Na gestão da cadeia de suprimentos a montante (anterior a empresa focal), os fornecedores participam do desenvolvimento do produto, na busca de materiais de melhor custo e desempenho, na definição das tecnologias utilizadas e no design dos produtos (Tan, 2001). Conforme Slack et al. (2007), estes fornecedores são responsáveis por disponibilizar materiais, informações, produtos e serviços, sendo que, também possuem seus próprios fornecedores, formando uma rede de relacionamentos interligadas.

Assim, o relacionamento entre empresa focal e fornecedores é de extrema relevância, visto que os fornecedores não apenas produzem e entregam insumos, mas são responsáveis por influenciar a estrutura de custos e diferenciação da empresa por meio de métodos de trabalho, planejamento, informações, tecnologias, execução e desempenho de atividades (Souza, 2008). Logo, como apontam Souza (2008) e Souza e Rocha (2009), uma gestão eficiente dos relacionamentos pode minimizar os custos de transação para as organizações, como a busca e desenvolvimento de novos parceiros e alianças.

Por sua vez, a gestão da cadeia de suprimentos a jusante (posterior a empresa focal) é composta pelos clientes da empresa focal, os quais podem ser clientes finais dos produtos e serviços da operação, ou clientes intermediários que possuem seu próprio conjunto de

clientes (Slack et al., 2007). Tan (2001) expõe que a gestão dos elos a jusante surgiu em decorrência de esforços para melhorar e gerenciar questões atreladas a logística, transporte e distribuição dos produtos até a entrega ao consumidor final.

Logo, o relacionamento é visto por Souza (2008) como essencial e que necessita de gestão entre empresas e clientes diversos, para minimizar e prevenir problemas atrelados à fabricação de produtos devido a especificações equivocadas, ou até mesmo em decorrência da falta/ atraso de entrega de produtos. Desta forma, a partir da compreensão pelas empresas que a colaboração com seus fornecedores e clientes permite aumentar sua relevância no mercado, o paradigma de cooperação entre os elos de uma cadeia de suprimentos se tornará mais efetivo, pois as ações serão vislumbradas a partir de um conjunto integrado e não específicas de uma empresa para com seu fornecedor/cliente (Souza et al., 2014).

Para tanto, a prática da GCI surgiu e desenvolveu-se no Japão, tendo como base o método de gerenciamento de custo-alvo, o qual requeria o compartilhamento de informações de custos e de melhoria de produtos entre fabricantes e fornecedores, estabelecendo relações de confiança baseada na cooperação de longo prazo das empresas (Huanhuan, 2019). Em uma perspectiva teórica, os estudos iniciais referentes a GCI foram influenciados principalmente pela busca na economia dos custos de transação (Agnda & Nilsson, 2009; Möller et al., 2011; Huanhuan, 2019). Assim, a GCI é uma abordagem utilizada pela Gestão Estratégica de Custos (GEC), visando coordenar as atividades das organizações em um processo estruturado e integrado de fornecedores e outros elos da cadeia, que permite a redução dos custos totais (Faria et al., 2013; Campos et al., 2016). Este novo padrão de gestão passa a considerar não apenas aspectos intraorganizacionais, mas também admite a necessidade de interação cooperativa entre as organizações, sendo estruturada a partir de uma gestão estratégica de custos, visto que é preciso, estreitos relacionamentos entre compradores e fornecedores para reduzir custos na rede (Souza et al., 2014).

Diante disso, verifica-se que a GCI surge como uma abordagem para desmistificar a contabilidade de custos, a qual possui exclusivamente foco na redução de custos de uma unidade empresarial (Malta & Souza, 2015). Assim, a partir da GCI, o propósito passa a corresponder em minimizar os custos de forma global e obter vantagens competitivas (Malta & Souza, 2015). Logo, tem-se uma evolução na compreensão de gestão de custos (Cooper & Yoshikawa, 1994; Cooper & Slagmulder, 1999; Malta & Souza, 2015).

Neste sentido, a GCI pode ser compreendida como um enfoque estruturado de coordenação das atividades das empresas em uma rede de fornecimento, que propicia a redução do custo total das empresas parceiras, possibilita maior retorno para toda a cadeia de suprimentos e cria vantagem competitiva perante as cadeias de suprimentos concorrentes (Cooper & Slagmulder, 1998; Cooper & Slagmulder, 1999; Hoffjan & Kruse, 2006; Souza, 2008; Möller et al., 2011; Huanhuan, 2019).

2.2 Fatores Condicionantes da GCI

Para a aplicação da GCI é necessária a criação de um ambiente propício, uma vez que há fatores relevantes que podem favorecer ou inibir a formação de alianças entre as organizações, dentre os quais se destaca: interdependência, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos e confiança (Cooper & Slagmulder, 1999; Kajüter & Kulmala, 2005; Souza, 2008; Souza & Rocha, 2009; Camacho et al., 2015).

A presença destes fatores (interdependência, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos e confiança) nos relacionamentos permite que ocorra a redução da assimetria de informações entre os agentes. Quando se tem assimetria de informações, ou seja, uma organização possui conhecimentos e informações não disponíveis aos demais agentes da cadeia de suprimentos, é possível verificar que não existem incentivos suficientes para a parte detentora das informações privilegiadas se comportar eficientemente. Tal fato, torna difícil a redução de custos global, influencia no surgimento de ações oportunísticas e ocasiona a geração de custos de transação (Souza et al., 2014).

Quanto mais presentes e intensos os fundamentos da GCI, mais propício torna-se o ambiente para sua aplicação (Souza & Rocha, 2009; Campos et al., 2016). Da mesma forma, a ausência de qualquer um destes fatores pode ocasionar na inviabilização ou interferência na adoção de práticas de GCI pela cadeia de suprimentos (Camacho, 2010). Além destes, existem fatores que afetam a divulgação das informações contábeis entre os agentes da cadeia de suprimentos (Kajüter & Kumala, 2005; Huanhuan, 2019; Donati et al., 2020). Ao visualizar a cadeia de suprimentos como uma única empresa, tem-se além de fatores endógenos e exógenos, os fatores específicos à rede. Dentre os fatores específicos, engloba-se o tipo de coordenação, a confiança entre os membros, a estratégia competitiva da rede (Kajüter & Kumala, 2005; Camacho, 2010; Oliveira et al., 2016), o tipo de produto (Camacho, 2010) e relacionamentos (Oliveira et al., 2016).

Nessa perspectiva, Souza e Rocha (2009) acabam por se concentrar na elaboração do modelo conceitual com base nos fatores específicos da rede que podem ser responsáveis por propiciar um ambiente mais favorável para a aplicação e sucesso da GCI (Camacho, 2010). Estes são chamados de fatores condicionantes ou dimensões de aplicação da GCI e abarcam elementos como: produtos, componentes, níveis de relacionamento, tipos de cadeia e mecanismos de governança (Souza, 2008; Souza & Rocha, 2009; Faria et al., 2013; Gonzaga et al., 2015), e os quais influenciam diretamente o processo de implementação da GCI em uma cadeia de suprimentos (Souza & Rocha, 2009; Campos et al., 2016).

A dimensão produto tem como objetivo identificar qual o tipo de produto é recomendado para a aplicação da GCI. Para isso, são analisadas características dos produtos, por meio de aspectos como a margem e funcionalidade (Cooper & Slagmulder,

1999; Souza & Rocha, 2009; Agndal & Nilsson, 2009; Camacho, 2010). A margem refere-se à margem bruta e à margem de contribuição. Já a funcionalidade está atrelada ao conjunto variado de funções que pode ser atribuída a um produto. O cenário ideal de aplicação corresponde a cenários com produtos com baixa margem (margem inferior à meta) e múltiplas funcionalidades (Cooper & Yoshikawa, 1994; Cooper & Slagmulder, 1999; Souza & Rocha, 2009; Agndal & Nilsson, 2009; Camacho, 2010; Farias et al., 2016).

O fator condicionante de componentes, busca analisar quais componentes são indicados à aplicação da GCI. Nesta dimensão é desfragmentado o produto nos seus principais componentes ou insumos e analisado características associadas ao nível de restrição tecnológica e índice de valor (Cooper & Yoshikawa, 1994; Cooper & Slagmulder, 1999; Souza & Rocha, 2009; Agndal & Nilsson, 2009; Camacho, 2010; Farias et al., 2016). A restrição tecnológica corresponde às informações que a empresa está disposta a compartilhar com seus parceiros. Já o índice de valor analisa a importância do componente em relação ao custo. Logo, o cenário ideal de aplicação corresponde a cenários com componentes de produtos com baixos níveis de restrição tecnológica e índice de valor (Cooper & Yoshikawa, 1994; Cooper & Slagmulder, 1999; Souza & Rocha, 2009; Agndal & Nilsson, 2009; Camacho, 2010; Farias et al., 2016).

Por conseguinte, o objetivo da dimensão de Níveis de Relacionamento é identificar uma tipologia de relacionamentos favoráveis à aplicação da GCI, considerando aspectos como interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos. Os níveis de relacionamento podem caracterizar-se do tipo: comum, auxiliar e principal. Os Comuns são os relacionamentos que têm menos inter-relação, sendo apenas transações de oferta e compra de insumos básicos. Os Auxiliares apresentam aspectos de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos maiores do que o do tipo comum. Os Principais dispõem de variáveis de relacionamento superiores ao nível anterior. Os parceiros são envolvidos no processo de concepção do produto. Por fim, os relacionamentos do tipo Familiar apresentam variáveis de relacionamento de alto nível, em que os parceiros são responsáveis pelos projetos conjuntamente com a empresa. Assim, em relacionamentos Comum é improvável a aplicação da GCI; em Auxiliares é possível a aplicação da GCI; no Principal é bem provável para a aplicação da GCI; e nos relacionamentos Familiar é muito provável e favorável (Cooper & Yoshikawa, 1994; Cooper & Slagmulder, 1999; Kajüter & Kulmala, 2005; Coad & Cullen, 2006; Souza & Rocha, 2009; Agndal & Nilsson, 2009; Camacho, 2010; Farias et al., 2016).

A dimensão de Tipos de Cadeia, tem intuito em identificar o tipo de rede mais propício à aplicação da GCI, considerando a quantidade de empresas que dominam a cadeia, o poder de negociação e mecanismos de colaboração. A tipologia das redes é classificada em três tipos: tirania, oligarquia e democrática (Cooper & Slagmulder, 1999; Souza & Rocha, 2009;

Farias et al., 2016). Nas cadeias do tipo Tirania, apenas uma empresa domina, tem alto poder de negociação e determina as regras. Na cadeia do tipo Oligarca, duas ou mais empresas dominam a cadeia e o poder é dividido entre elas. Nenhuma tem poder de negociação maior que as outras. Já na cadeia do tipo Democrática, não há uma empresa no controle. As organizações envolvidas formam alianças e todas têm o mesmo nível de poder. Com isso, observa-se que a aplicação da GCI é propícia nas cadeias do tipo tiranas, provável nas do tipo oligarca e difícil nas cadeias do tipo democráticas (Cooper & Slagmulder, 1999; Souza & Rocha, 2009; Farias et al., 2016).

Por fim, o objetivo da dimensão de Mecanismos de Governança é exemplificar os mecanismos existentes que tornam viável a adoção da GCI. Podem ser divididos em capacitadores (fornecem capacidade, competências e possibilidades na resolução de problemas), disciplinadores (responsáveis por criar deveres e reger o relacionamento entre as empresas), e os incentivadores (são as premiações e remunerações que gratificam a participação das empresas parceiras). Cabe salientar que é por meio dos mecanismos que a GCI se torna viável em distintos cenários (Cooper & Slagmulder, 1999; Coad & Cullen, 2006; Souza & Rocha, 2009; Camacho, 2010; Kajüter & Kulmala, 2005; Farias et al., 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização e amostra da pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de estudo de caso e com abordagem qualitativa. O ambiente de estudo está relacionado a uma cadeia de suprimentos da pecuária leiteira do oeste do estado de Santa Catarina. A cadeia de suprimento em estudo é composta por um laticínio como empresa focal, por um produtor de leite, uma empresa de embalagens e uma empresa de produtos de higiene e limpeza como membros a montante. A jusante, tem-se supermercados e um restaurante. A seleção do caso a ser estudado ocorreu de maneira intencional, sendo alcançados por acessibilidade e interesse.

Para as empresas focais (laticínios) atribuiu-se o pronome de BETA, e cada agente foi identificado com siglas que permite reconhecer se concerne à fornecedor ou cliente, como pode ser observado na Ilustração 1.

Ilustração 1- Caracterização das empresas

Empresa	Ano fundação	Segmentos de atuação	Porte Empresa*	Faturamento Anual (R\$)	Número Funcionários *	Região de atuação	Gestão de custos
BETA	2007	Indústria de queijos	Micro	Acima de 1 milhão	9	Regional	Não
B_F1	2000	Indústria Produtos Limpeza	Grande	Acima de 1 milhão	500	América Latina	Sim
B_F2	2005	Pecuária de leite ovino	Micro	Entre 250 mil e 1 milhão	5	Regional	Não
B_F3	1988	Indústria de Embalagens	Média	Acima de 1 milhão	170	Sul e Sudeste	Sim

B_C1	2015	Restaurante	Pequeno	Acima de 250 mil	25	Regional	Não
B_C2	1953	Varejo	Grande	Acima de 1 milhão	600	Regional	Sim
B_C3	1989	Varejo	Grande	Acima de 1 milhão	135	Regional	Sim

*Critérios classificação de porte de empresa conforme SEBRAE (2021).

Fonte: Dados da pesquisa.

A empresa focal BETA (Ilustração 1), iniciou suas atividades no ano de 2007 no oeste de Santa Catarina em escala artesanal, atuando nos segmentos de leite bovino e ovino para a produção de queijos do tipo parmesão, queijo de ovelha maturado e queijo colonial. Com o passar do tempo ao visualizar oportunidades de mercado, foi introduzida uma produção em escala comercial por meio da instalação de um laticínio de pequeno porte que processa diariamente 1.500 litros de leite bovino e 2.000 mil litros de ovino semanalmente. Os produtos são comercializados na região do oeste catarinense, além de cidades como Cascavel, Toledo e Foz do Iguaçu no Paraná e nas cidades da Serra do Rio Grande do Sul.

Prosseguindo a descrição dos agentes da cadeia de suprimentos da empresa BETA, tem-se o fornecedor caracterizado como B_F1. A empresa é uma multinacional Argentina com sede em São Paulo e presente em 13 países. No Brasil a empresa foi fundada no ano 2000 e conta com representantes no Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais. Atua no segmento dos produtos para a linha pecuária para a limpeza de ordenhadeira, selante de teto, pré e pós-dipping, tanques de inox, escovas e equipamentos no geral, além de atender também a parte de conforto animal e medicamentos agropecuários.

A empresa fornecedora caracterizada como B_F2, compreende uma propriedade rural localizada na microrregião de Chapecó no oeste de Santa Catarina e fornecedora de leite de ovino a empresa focal BETA. Dentre as atividades pecuárias desenvolvidas na propriedade, a partir do ano de 2005 os proprietários optaram por trabalhar exclusivamente na criação de ovelhas de leite. Observou-se no leite de ovino além do alto valor agregado, uma oportunidade de renda em um mercado inexplorado na região.

A empresa B_F3 é um fornecedor de embalagens para a empresa focal BETA. Localizada na microrregião de Chapecó, foi fundada em 1988 a partir da junção de duas empresas e atua na produção de embalagens flexíveis voltadas para o mercado de alimentos, de nutrição e frigorífico. Possui um mercado de atuação que compreende todo o Brasil, mas tendo seus principais clientes na região Sul e Sudeste do país. A produção perpassa em mais de 450 mil toneladas mensais de plásticos. Dos produtos fabricados 99,9% são consumidos no mercado interno e o restante a empresa iniciou um processo de exportação para países como Paraguai, Argentina e Bolívia, o qual foi afetado com o fechamento das fronteiras, devido restrições impostas pela Covid-19.

A seguir em relação aos clientes da empresa focal BETA, pode-se destacar a empresa B_C1, a qual é uma pequena empresa do ramo de restaurantes localizada na microrregião de

Chapecó no oeste de Santa Catarina e que faz uso dos produtos da empresa BETA para a preparação dos pratos fornecidos aos seus clientes. A empresa foi fundada no ano de 2015 e atua no ramo de alimentação saudável.

A empresa cliente B_C2, foi fundada no ano de 1953 e atua no ramo do varejo na microrregião de Chapecó, no oeste de Santa Catarina. Quanto a empresa B_C3, está é cliente de ambas as empresas focais (laticínios). Fundada no ano de 1989, atua no ramo de varejo na microrregião de Chapecó e pode ser caracterizada como de grande porte conforme classificação do Sebrae (100 ou mais empregados).

3.2 Coleta de tratamento dos dados

O planejamento de coleta de dados iniciou-se em setembro de 2020 a partir do contato telefônico e via *e-mail* para aproximação junto às empresas e entrevistados. A partir da definição da empresa focal, identificaram-se contatos de fornecedores e clientes para a continuação da investigação dos elos da cadeia de suprimentos.

As entrevistas foram realizadas *in loco* nas cadeias selecionadas para a realização desta investigação. Em caso de impossibilidade da realização da entrevista presencialmente (distância das empresas, disponibilidade de tempo dos entrevistados ou fatores atrelados à pandemia da Covid-19), foi utilizado de serviço de comunicação por vídeo Google Meet. As entrevistas tiveram durações médias que variaram de 40 a 90 minutos. Todas foram gravadas e posteriormente transcritas.

O modelo de entrevista utilizado para a identificação dos fatores condicionantes de GCI foi estabelecido por Souza (2008), o qual classificou os itens a serem pesquisados em 5 grupos (Produto, aos Componentes, ao Relacionamento, aos Tipos de Rede e aos Mecanismos). Com isso, tem-se três roteiros de pesquisa estruturados, sendo o primeiro aplicado à empresa focal, posteriormente o roteiro para os fornecedores da cadeia focal, e por fim o roteiro de perguntas aplicado aos clientes da empresa focal.

A partir da coleta dos dados, as entrevistas foram transcritas de modo a facilitar a organização e análise das respostas. Sob tal circunstância, a análise dos dados foi realizada tomando por base as entrevistas semiestruturadas, em que se realizou a análise de conteúdo a partir da confrontação das respostas dos entrevistados com a utilização de *software* de análise de conteúdo Atlas Ti. O software em questão permitiu organizar as ideias e ordenar o texto das entrevistas em grupos de características para a análise.

Por conseguinte, para as ponderações do estudo de caso buscou-se analisar inicialmente a cadeias de suprimento de forma individual, identificando as características e fatores presentes em cada organização específica que influenciariam a colaborar de forma eficaz com os demais membros. Na sequência, procedeu-se com a análise cruzada das empresas da mesma cadeia de suprimentos, com a finalidade de identificar as interações

entre fornecedores, empresa focal e cliente, permitindo reconhecer e analisar a presença de práticas de gestão de custos interorganizacionais.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa focal BETA produz queijos coloniais artesanais. O processo de fabricação, associado a tecnologia utilizada e aos ingredientes (utilização de leite integral), acaba por diferenciar-se dos demais concorrentes e proporcionar qualidade e aceitação dos produtos pelos clientes. Outra característica está relacionada aos fornecedores do leite, os quais são classificados pela qualidade e proximidade com a indústria. A estratégia em trabalhar com produtores localizados nos arredores da empresa, possibilita que a qualidade do leite não seja comprometida devido a longas distâncias no transporte. Além disso, a opção de trabalhar com poucos produtores oportuniza atuar conjuntamente no desenvolvimento destes e na qualidade dos insumos ofertados, de forma mais eficiente e controlada.

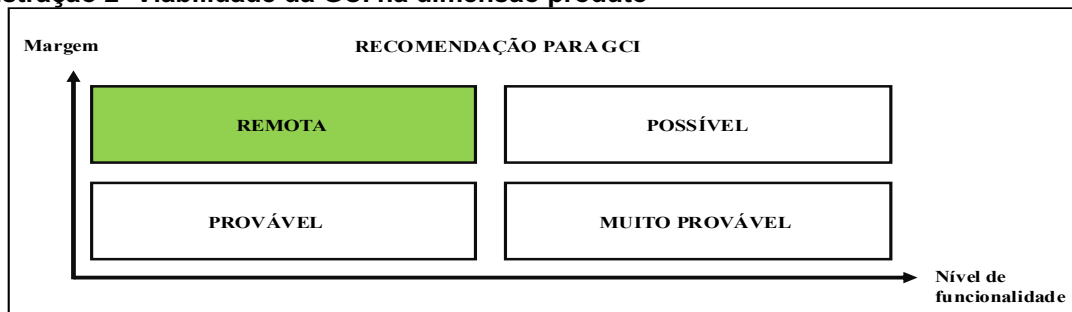
Os queijos de ovino produzidos pela empresa BETA são visualizados tanto por fornecedores como pelos clientes da empresa foco como produtos de alta qualidade e bem posicionados dentre os concorrentes. Assim, conforme entrevistado da propriedade B_F2 a empresa foco possui nos queijos de ovinos, um diferencial, pela possibilidade em agregar valor. Independente do preço os consumidores que se identificam e gostam do produto não vão deixar de adquirir o item.

Na percepção dos agentes da cadeia de suprimentos a jusante, o produto da empresa focal, além de ser diferenciado e de boa qualidade, é um produto regional. Constitui-se ainda de um dos principais fornecedores de queijo de ovelha que atende as necessidades dos clientes e proporciona garantia do produto. Como aponta o cliente B_C1 *“[...]o queijo é um produto que apesar de ter saída mais no inverno, é um produto que assim como o leite torna-se responsável por trazer clientes para as lojas”*. O cliente B_C2 ratifica as afirmações ao expor que os produtos são essenciais ao seu negócio.

Frente a isso, o produto ofertado pela empresa focal mostra-se até determinado ponto funcional e com certa diversidade. De acordo com a Embrapa (2020) alimentos funcionais são aqueles que oferecem benefícios a saúde e bem-estar, além das características nutricionais. Todavia, no cenário da GCI os queijos não possuem especificações que não sejam atreladas ao tipo de insumo (leite), formato, maturação e embalagens, fato que sinaliza uma baixa funcionalidade para a utilização da GCI.

Não obstante, revela-se inexecutável desenvolver insumos ou determinados itens e projetos em conjunto com fornecedores. Associado a isso, os queijos são produtos que possuem uma alta margem de lucratividade o que acarreta remota utilização da GCI na cadeia de suprimentos em análise, conforme destacado na Ilustração 2.

Ilustração 2- Viabilidade da GCI na dimensão produto



Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com a Ilustração 2, a viabilidade da utilização da GCI torna-se remota no produto em estudo, por ser um item que une as características de baixa funcionalidade e alta margem de lucratividade. Souza (2008) aponta que a baixa funcionalidade minimiza as oportunidades de aplicação da GCI, pois, acaba por reduzir a possibilidade de gerenciamento e custos dos componentes e terceirização destes. Já produtos com alta margem de lucratividade, a gestão de custos não se torna um fator relevante. Assim, a combinação destas características ocasiona um campo limitado de atuação e uma menor pressão nos custos.

No tocante a dimensão de componentes, ao vislumbrar a restrição tecnológica, percebe-se que para a empresa BETA a inovação está atrelada a tecnologia de fabricação e ao método utilizado, o qual deve ser mantido em sigilo. Os produtos ofertados ao mercado não têm inovações frequentes, uma vez que os insumos principais são o leite e embalagens.

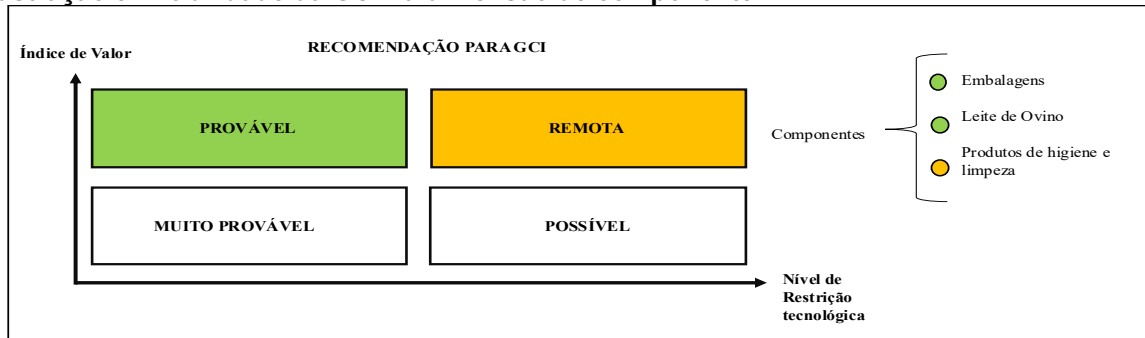
As embalagens utilizadas não possuem inovações em razão da impossibilidade de redução de custos com a utilização de materiais substitutos que possam proporcionar condições diferenciadas. O queijo necessita de embalagens (polietileno com a junção de estruturas de pet) com barreiras oxigênicas e de luz para proteção do produto, com o intuito de evitar a dispersão do odor, conforme relatado pelo respondente da empresa fornecedora de embalagens (B_F3).

Cabe a embalagem divulgar, informar e proteger o produto, tornando-se assim um importante insumo para a empresa BETA. As embalagens além de ser funcionais e adequadas ao produto, devem respeitar regulamentações no caso de produtos perecíveis e possuir um *design* atrativo que possibilite ganhar o consumidor na competitividade com as demais marcas no momento da compra (EMBRAPA, 2020). Assim, para este componente torna provável a recomendação de aplicação da GCI, devido ao alto índice de valor e baixa restrição tecnológica.

A respeito do componente leite de ovelha, este possui composição de nutrientes diferenciados o que torna altamente nutritivo, além de apresentar características de cremosidade, sabor e teor de gorduras particulares (EMPRAPA, 2020). Aliado a isso, a produção ainda é pouco difundida no estado de Santa Catarina, constando apenas com 4 produtores e os quais estão localizados nas cidades de Chapecó, Lajeado Grande, Bom

Retiro e Petrolândia. Entende-se que o insumo (leite de ovelha) ofertado pelo fornecedor B_F2 para a indústria foco é essencial para o negócio ao permitir desenvolver queijos diferenciados e agregar valor, tornando viável a utilização da GCI para gerenciamento de custos e oportunidades, conforme destacado na Ilustração 3.

Ilustração 3- Viabilidade da GCI na dimensão de componente



Fonte: Elaborado pelos autores.

O único componente que se mostra remoto a utilização da GCI (Ilustração 3) são os produtos de higiene e limpeza, visto que possuem alta restrição tecnológica e alto índice de valor. As tecnologias e fórmulas para a elaboração dos produtos são sigilosas e não podem ser divulgadas aos parceiros, assim como, o custo-benefício auferido pelo componente não demonstra a necessidade de gestão de custos, pois conforme mencionado por Farias et al. (2013) os benefícios proporcionados pelo componente são superiores aos custos.

Na sequência, ao analisar os fatores condicionantes de nível de relacionamento e tipos de rede, a Ilustração 4 expõem a classificação das empresas de acordo com as características observadas a partir da literatura.

Ilustração 4 - Classificação das dimensões Níveis de relacionamento e Tipos de rede

Empresas	Níveis de Relacionamento	Tipos de Rede
Fornecedor B_F1 (higiene/limpeza)	Comum	Democracia
Fornecedor B_F2 (leite ovino)	Principal	Hierárquica
Fornecedor B_F3 (embalagens)	Auxiliar	Oligarquia
Cliente B_C1 (restaurante)	Comum	Democracia
Cliente B_C2 (supermercado)	Comum	Democracia
Cliente B_C3 (supermercado)	Comum	Democracia

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir dos dados da Ilustração 4, é possível vislumbrar que a confiança é um aspecto que está presente entre empresa focal e clientes, sendo fortalecida pelas negociações efetuadas continuamente e pela honestidade nas relações. Entretanto, a estabilidade é um fator ausente nos elos a jusante da cadeia. Logo, a empresa BETA possui confiança em seus fornecedores, acredita que agem com honestidade em suas relações e que desempenham as atividades de maneira correta. Porém, as parcerias e delineamentos de melhorias são efetuados exclusivamente com o produtor de leite, sendo a relação junto aos demais fornecedores apenas de negociação e barganhas de preço.

A empresa BETA acredita ainda que os fornecedores não tentam tirar proveito das situações. O que persiste é um processo de barganha no qual ambos sempre se mantiveram

honestos nas relações e a todo momento existe troca de informações sobre situações que vem a ocorrer, como a escassez do produto e a necessidade de programação antecipada de pedidos. *“A empresa de embalagens sempre possui essa preocupação. Além disso, por sermos uma pequena empresa não temos muitos fornecedores”* (BETA, 2021).

Ao analisar a cadeia a jusante, observa-se que não é realizado a classificação dos clientes pela empresa BETA. São concedidos descontos financeiros de acordo com o volume adquirido. Dentre os principais clientes estão os supermercados, casas de queijos, restaurantes, padarias e atacados. A confiança está presente nos relacionamentos, uma vez que a relação se expande e torna-se próxima. Como o gestor da empresa focal menciona, *“[...] o nosso cliente sabe quem é o vendedor, sabe que é uma empresa familiar e que se acontece qualquer problema será resolvido. Isso agrega pontos”*. A empresa focal acredita que o produto não seja essencial ao negócio dos clientes, mas como o cliente B_C2 menciona pode ser considerado um item atrativo aos consumidores devido sua qualidade e característica de produção regional

Em conformidade com os dados expostos na Ilustração 4, a jusante da cadeia de suprimentos os níveis de relacionamento são do tipo comum, existe uma menor interrelação entre a empresa focal e seus parceiros. São relações comerciais baseadas em transações de compra e venda de produtos, em que fatores como nível de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos são baixos e tornam a aplicação da GCI improvável ou remota entre este tipo de parceiro pertencente à cadeia de suprimentos (Cooper & Slagmulder, 1999; Souza & Rocha, 2009). Fato também observado junto ao fornecedor B_F1. Sob esta ótica, os relacionamentos do tipo comum são remotamente indicados a aplicação da GCI (Souza, 2008; Souza & Rocha, 2009).

Por conseguinte, o fornecedor B_F3 é classificado como relacionamento do tipo auxiliar, em que os níveis de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos são maiores que o tipo comum. Tal classificação é decorrente de aspectos como o compartilhamento de informações pelo fornecedor em relação ao processo técnico da utilização dos insumos, além da confiança e estabilidade da relação com a empresa focal.

Já o fornecedor B_F2 possui um relacionamento do tipo Principal, em que os níveis dos fundamentos da GCI são superiores e os parceiros trabalham conjuntamente em busca de melhorias contínuas e adequação da qualidade do insumo e produto (SOUZA; ROCHA, 2009). Apesar de não existirem contratos, a estabilidade neste relacionamento dar-se pela confiança e pelo longo prazo dos negócios efetuados. Logo, para este tipo de relacionamento é possível a aplicação da GCI.

Quanto a classificação dos tipos de rede da cadeia evidenciada na Ilustração 4, cabe salientar que são decorrentes das características relatadas pelos entrevistados das empresas que se interrelacionam com a empresa focal BETA. As relações dos clientes e do fornecedor

B_F1 com a empresa focal caracteriza-se como um elo da cadeia do tipo democrática, em que não possui organização no comando e não há barreira a novos entrantes (Souza, 2008; Souza & Rocha, 2009; Farias et al., 2016). As empresas nesta cadeia possuem poder igualmente, não existem protocolos de conduta apenas acordos comerciais. Além disso, está cadeia conta com uma estrutura horizontal e com mecanismos de colaboração informais.

O fornecedor B_F3 apresenta características que sugerem ser um elo da cadeia do tipo oligárquica. Tal característica dar-se pelo fato de existirem diversas empresas de embalagens na região, as quais conjuntamente dominam o mercado, mas que apesar de o cenário ser favorável o poder é minimizado quando a empresa focal negocia com os concorrentes. Por fim, a relação da empresa focal com o fornecedor B_F2 é do tipo hierárquica, uma vez que ambas são mutuamente interdependentes, as regras, os padrões, os preços do insumo e cooperação são estabelecidos em uma predominância vertical (empresa focal para fornecedor).

Por fim, ao observar a dimensão de mecanismos tem-se a constatação de que o desenvolvimento de projetos e parceria ocorre mais comumente com o fornecedor de leite de ovelha (B_F2), com diálogos para alinhar o investimento inicial do fornecedor, a qualidade dos produtos e processos para atenderem a produção da indústria dentro dos padrões. Fato que conforme destacado é devido em partes pela inscrição normativa nº 76 / 2018 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) que contempla que o fornecedor deve possuir um plano de qualificação para ofertar o produto para a indústria. Dessa forma, a indústria busca conceder assistência e garantir as condições especificadas pela normativa.

Quanto ao compartilhamento de informações nota-se que este não é presente de forma arrojada entre os agentes da cadeia em análise, uma vez que as organizações entendem os relacionamentos apenas como comerciais. Este cenário é observado principalmente nas empresas a jusante da cadeia. Na cadeia a montante, informações e feedback encontram-se nas relações com a empresa B_F2 (fornecedor de leite de ovino) e B_F3 (fornecedor de embalagens).

O fornecedor B_F2 sempre busca cooperar com a empresa BETA. Todavia, a cooperação não abrange o compartilhamento de informações aprofundadas, apenas conversas sobre o preço do litro de leite e exigências requeridas em relação a qualidade e fornecimento do leite. Para o fornecedor B_F3 e B_F1 as trocas de informações são apenas técnicas para a utilização correta do insumo fornecido a empresa focal. Ademais, o fornecedor B_F3 destaca que já compartilhou informações por meio de relatórios, demonstrando para o laticínio, maneiras de aperfeiçoar o processo e ajustar as máquinas de embalagem para elevar a produtividade e reduzir perdas, ociosidade e custos produtivos.

Não obstante, o compartilhamento de informação junto ao fornecedor B_F1 ocorre na fase cadastral, em que *“nós solicitamos os dados cadastrais, comprovante de endereço,*

balancete de verificação e o contrato social da empresa". Já para o cliente A/B, não é política da empresa proceder com a abertura de informações de custos, ou qualquer outra informação interna. Entretanto, ressalta que seria importante seus fornecedores compartilharem, revelando uma divergência.

Ao analisar os elos a jusante da cadeia, é possível constatar que parcerias ocorrem no sentido de promoções dos produtos nos tabloides semanais, em que é necessário negociar com o fornecedor para que ajuste sua margem e custo, para que os estabelecimentos mercadistas possam ofertar a quantidade necessária de produtos e com preços atrativos, fato apontado pelos clientes B_C2 e A/B. Em outro aspecto, não se vislumbra o compartilhamento de informações e desenvolvimento de parcerias. Assim, compreende-se que um nível de compartilhamento de informações e cooperação mais elevados entre os agentes de uma cadeia de suprimentos pode ocorrer com mais probabilidade a partir da operação de produtos que desfrutam de maiores níveis de funcionalidades.

Neste prisma, algumas empresas a montante e a jusante destacam que seria de grande relevância a existência de maiores níveis de compartilhamento de informações, cooperação e maneiras de conciliar suas habilidades e coordenar esforços de modo a alcançarem as metas conjuntamente.

Todas as situações são negociadas, porém, sem aberturas de informações e nem imposição de determinados preços. Para o cliente B_C2, *"nós não impomos nada. É passado uma sugestão e feito um pedido, mas se o fornecedor não estiver alinhado à nossa necessidade infelizmente deixamos de ter este trabalho, mas não é por isso que vai deixar de ser parceiro"*.

Não existem mecanismos de controle disciplinadores, apenas orientações. Além disso, na cadeia a jusante não se observa ações que visem auxiliar a empresa focal ou cliente no desenvolvimento de suas habilidades, ou melhorar o produto, apenas o feedback. Isso, pois, como menciona o cliente B_C2 *"às vezes, tem situações de ruptura no ponto de venda que precisa ser transferido para o fornecedor, por que ele precisa ajudar a resolver aquele problema"*. Fato também observado na cadeia a montante, exceto com os fornecedores de embalagens e de leite de ovino. As flexibilidades observadas referem-se aos prazos de entregas de produtos e questões financeiras.

Em relação aos sistemas, observa-se que a empresa BETA adota um sistema gerencial, no qual não se confia nas informações geradas, fazendo assim utilização de planilhas para acompanhamento de custos, resultados e demais controles. Os pedidos são atendidos conforme entrada. Não é utilizado método ou sistemas de custos para a apuração. As empresas a montante B_F1 e B_F3 possuem sistemas gerenciais e de custos. A empresa B_F3 utiliza o método de custeio por absorção. Já na cadeia a jusante, as informações dos

métodos são inconclusivas, devido à entrevista ter sido realizada aos departamentos e entrevistados responsáveis pelas tratativas de compras e vendas.

Ademais, não se observa a existência de mecanismos e controles para medir os resultados das parcerias, haja visto que não se apresentam. Além disso, foi detectado nas entrevistas a inexistência de ferramentas mais acuradas internamente na empresa foco em análise. De acordo com os agentes da cadeia o acompanhamento do sucesso da parceria dar-se pela aferição dos resultados, ou seja, o lucro gerado para a empresa. As empresas clientes complementam que avaliam a parceria com a empresa focal por meio de relatórios que evidenciem a rotatividade do produto no ponto de venda.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa objetivou analisar quais os fatores condicionantes da GCI que estão presentes em empresas do setor leiteiro do Oeste de Santa Catarina. Para tanto, utilizou-se como ambiente de estudo duas cadeias de suprimentos do setor leiteiro do oeste de Santa Catarina, o qual foi composto por dois laticínios como empresas focais, fornecedores e clientes das mesmas. Metodologicamente a pesquisa caracterizou-se como descritiva, multicase e de abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas junto a gestores/responsáveis das empresas pertencentes as cadeias de suprimentos do setor leiteiro, o que possibilitou por meio dos dados e das técnicas de análise explorar os fatores condicionantes da GCI e os relacionamentos colaborativos entre fornecedores e clientes envolvidos em duas cadeias de suprimentos com características distintas, mas tendo o leite como insumo principal.

Dentre os resultados observou-se a existência de mecanismos e controles para medir os resultados das parcerias, foi detectado nas entrevistas a inexistência de ferramentas mais acuradas internamente na empresa analisada. De acordo com os agentes da cadeia o acompanhamento do sucesso da parceria dar-se pela aferição dos resultados, as empresas clientes complementam que avaliam a parceria com a empresa analisada por meio de relatórios que evidenciem a rotatividade do produto no ponto de venda.

Para pesquisas futuras recomenda-se a realização de estudos de pesquisa-ação para observar as oportunidades e dificuldades dessa prática nesta ou em outras empresas ou setores da economia; ou até mesmo ampliar de forma geral os estudos sobre GCI ainda são incipientes no Brasil os quais possuem áreas da economia que não foram explorados (Farias et al., 2016). Assim, recomenda-se os estudos sejam mais voltados a testar a aderência dos fatores condicionantes da GCI em determinadas nas mais diversas empresas ou setores, explorando diversos aspectos relacionados com a cadeia de suprimentos.

REFERÊNCIAS

- Afonso, H., & Cabrita, M. R. (2015). Developing a lean supply chain performance framework in a SME: a perspective based on the balanced scorecard. *Procedia Engineering*, 131.
- Agostinho, F., Oliveira, M. W., Pulselli, F. M., Almeida, C. M. V. B., & Giannetti, B. F. (2019). Emergy accounting as a support for a strategic planning towards a regional sustainable milk production. *Agricultural Systems*, 176.
- Agndal, H., & Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20(2), 85-101.
- Aguiar, A. B., Rezende, A. J., & Rocha, W. (2008). Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e open-book accounting. *Revista Base*, 5(1), 66-76.
- Arslan, O., Archetti, C., Jabali, O., Laporte, G., & Speranza, M. G. (2020). Minimum cost network design in strategic alliances. *Omega*, 96, 102079.
- 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* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo).
- Camacho, R. R., Rocha, W., Moraes, R. O., & Marques, K. C. M. (2015). Gestão de custos interorganizacionais: evidências empíricas em hospitais privados no Brasil. *RAHIS-Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 12(2).
- Campos, L. C., Oliveira, K. G., Leal, E. A., & Duarte, S. L. (2016). Gestão de custos interorganizacionais: um estudo da “rede cerrado” de supermercados. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(3), 81-104.
- Cândido, G. A., & Abreu, A. D. (2000). Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. *Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre*, 6(6).
- Coad, A. F., & Cullen, J. (2006). Interorganisational cost management: Towards an evolutionary perspective. *Management Accounting Research*, 17(4), 342-369.
- Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *The international journal of logistics management*, 4(2), 13-24.
- Cooper, R., & Yoshikawa, T. (1994). Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. *International Journal of Production Economics*, 37(1), 51-62.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1998). Cost management beyond the boundaries of the firm. *Management Accounting (USA)*, 79(9), 18-20.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1999). *Supply chain development for the lean enterprise: interorganizational cost management*. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research.
- Cooper, R., & Slagmulder, R.R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 1-26.
- Donati, S., Zappala, S., & González-Romá, V. (2020). The double-edge sword effect of interorganizational trust on involvement in interorganizational networks: The mediator role of affective commitment. *European Management Journal*, 38(4), 613-622.
- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária [EMBRAPA]. (2020). *Anuário Leite 2020: Leite de vacas felizes*. Brasília: Embrapa Gado de Leite. Recuperado em: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1124722/anuario-leite-2020-leite-de-vacas-felizes>.
- Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina [EPAGRI]. (2021, 20 de jan.). *Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina 2018-2019*. Florianópolis: Epagri, 2019. Recuperado em: https://docweb.epagri.sc.gov.br/website_cepa/publicacoes/Sintese_2018_19.pdf.
- Faria, A. C. D., Soares, I. C., Rocha, W., & Rossi, G. B. (2013). A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na Região do Grande ABC. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(49), 617-638.
- Farias, R. A. S., Gasparetto, V., Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2016). Gestão de custos interorganizacionais: análise da aplicabilidade em uma rede de supermercados de grande porte. *ConTexto*, 16(32).

- Gonzaga, R. P., Aillón, H. S., Fehr, L. C. F. A., Borinelli, M. L., & Rocha, W. (2015). Mecanismos Disciplinadores da Gestão de Custos Interorganizacionais e Economia dos Custos de Transação: um ensaio teórico. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 9(3).
- Hakansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of business research*, 55(2), 133-139.
- Hoffjan, A., & Kruse, H. (2006). Open book accounting als Instrument im Rahmen von Supply Chains-Begriff und praktische Relevanz. *Controlling & Management Review*, 50(2), 94-99.
- Huanhuan, S. (2019). *Inter-organizational Cost Management Framework and Implementation Path of Product and Relation Dimensions under Accounting Information*. 37(1), 233-238.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2021, 20 de jan.). *Censo Agropecuário de 2017*. Recuperado em: <http://www.ibge.gov.br>
- Jha, A., Kim, Y., & Gutierrez-Wirsching, S. (2019). Formation of cross-border corporate strategic alliances: The roles of trust and cultural, institutional, and geographical distances. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 21, 22-38.
- Kajüter, P., & Kulmala, H. I. (2005). Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16(2), 179-204.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The international journal of logistics management*, 9(2), 1-20.
- Malta, L. S., & de Souza, M. A. (2015). Gestão interorganizacional de custos: uma análise bibliométrica. *Revista de administração e Contabilidade*, 14(27).
- 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 and Supply Management*, 17(2), 121-131.
- O'Connor, N., Lowry, P. B., & Treiblmaier, H. (2020). Interorganizational cooperation and supplier performance in high-technology supply chains. *Heliyon*, 6(3), e03434.
- Oliveira, W. S., Borges, W. G., Carvalho, L. F., & Santos, G. C. (2016). Gestão de Custos Interorganizacionais: uma pesquisa bibliométrica com base em publicações nacionais. *RAGC*, 4(16).
- Pacassa, F., & Zanin, A. (2021). Custos interorganizacionais de uma cadeia de suprimentos moveleira do oeste de Santa Catarina. *Desafio Online*, 9(1).
- Perobelli, F. S., Araújo Junior, I. F. D., & Castro, L. S. D. (2018). As dimensões espaciais da cadeia produtiva do leite em Minas Gerais. *Nova Economia*, 28(1), 297-337.
- Pires, S.R.I. (2004). *Gestão da Cadeia de Suprimentos*. São Paulo: Atlas.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2007). *Administração Da Produção*. São Paulo: Atlas.
- Silveira, S. T. N., & Souza, L. S. (2017). Fatores da cadeia de suprimentos na produção do leite: estudo de caso. *Revista Unimar Ciências*, 22(1-2).
- Souza, B. C. (2008). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais. (Dissertação de Mestrado)*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Souza, B. C., & Rocha, W. (2009). *Gestão de Custos Interorganizacionais: Gerenciamento de resultados entre organizacionais distintas por meio de ações coordenadas*. São Paulo: Atlas.
- Souza, M. A., Braga, A. V., & Krombauer, C. A. (2014). Mapeamento da gestão de custos interorganizacionais: uma meta-análise envolvendo pesquisadores, métodos e discussões. *ConTexto*, 14(28), 42-52.
- Tan, K. C. (2001). A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 39-48.
- Zanin, A., Moterle, S., Pacassa, F., Eigenstuhler, D. P., & Afonso, P. S. L. P. (2021). Conditioning Factors of Interorganizational Cost Management in Manufacturing Companies. *Anais do IJCIEOM - International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Rio de Janeiro, 26.
- Zimmer, K. (2002). Supply chain coordination with uncertain just-in-time delivery. *International journal of production economics*, 77(1), 1-15.