UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS: Um estudo dos fatores determinantes para implementação em parcerias formadas por produtores de soja e fornecedores de insumos

Antonio Carlos Moraes Gonçalves

Dourados-MS
2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS: Um estudo dos fatores determinantes para implementação em parcerias formadas por produtores de soja e fornecedores de insumos

Linha de Pesquisa: Gestão do agronegócio

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, para obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Mestrando
Antonio Carlos Moraes Gonçalves

Orientador
Prof. Dr. Antonio Carlos Vaz Lopes

Área de Concentração: Agronegócios e Sustentabilidade

Dourados-MS
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

G635g Goncalves, Antonio Carlos Moraes

GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS: : Um estudo dos fatores determinantes para implementação em parcerias formadas por produtores de soja e fornecedores de insumos [recurso eletrônico] / Antonio Carlos Moraes Goncalves. -- 2022.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Antonio Carlos Vaz Lopes.

Dissertação (Mestrado em Agronegócios)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2022.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em: https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio

1. Gestão de Custos Interoganizacionais. 2. Soja. 3. Contexto relacional. 4. Revisão sistemática. 5. Coeficiente de correlação. I. Lopes, Antonio Carlos Vaz. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

UFGD

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR **ANTONIO CARLOS MORAES GONÇALVES**, ALUNO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM AGRONEGÓCIOS, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "EM AGRONEGÓCIOS E SUSTENTABILIDADE".

Aos vinte e sete dias do mês de janeiro de dois mil e vinte e dois, às 08h, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada **"GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DOS FATORES DETERMINANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO EM PARCERIAS FORMADAS POR PRODUTORES DE SOJA E FORNECEDORES DE INSUMOS."** apresentada pelo mestrando **Antonio Carlos Moraes Gonçalves**, do Programa de Pós-Graduação em AGRONEGÓCIOS, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. António Carlos Vaz Lopes/UFGD (presidente/orientador), Prof. Dr. Rafael Martins Noriller/UFGD (membro titular), e Prof. Dr. Sergio Adelar Brun/UTFPR (membro externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer ao candidato e aos integrantes da Banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após o candidato ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido o candidato considerado APROVADO, fazendo *jus* ao título de **MESTRE EM AGRONEGÓCIOS**. **A presidente da banca abaixo-assinada atesta que os membros** Rafael Martins Noriller e Sergio Adelar Brun **participaram de forma remota desta defesa de dissertação, conforme o** § 3º do Art. 1º da Portaria RTR/UFGD n. 200, de 16/03/2020 e a Instrução Normativa PROPP/UFGD Nº 1, de 17/03/2020, **considerando o candidato APROVADO, conforme declaração anexa**. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados, 27 de janeiro de 2022.

Prof. Dr. António Carlos Vaz Lopes_____

Prof. Dr. Rafael Martins Noriller (participação remota)

Prof. Dr. Sergio Adelar Brun (participação remota)

ATA HOMOLOGADA EM:___/___/_____, PELA PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA / UFGD.

Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa
Assinatura e Carimbo

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM: AGRONEGÓCIOS
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: AGRONEGÓCIOS E DESENVOLVIMENTO

DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE DEFESA DE MESTRADO/ UFGD

Às 08h do dia 27 de janeiro de 2022, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa de Dissertação do candidato **Antonio Carlos Moraes Gonçalves**, do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pelo candidato, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que o candidato pode ser considerado: **APROVADO**.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Rafael Martins Noriller

Universidade Federal da Grande Dourados

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM: AGRONEGÓCIOS
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: AGRONEGÓCIOS E DESENVOLVIMENTO

DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE DEFESA DE MESTRADO/ UFGD

Às 08h do dia 27 de janeiro de 2022, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa de Dissertação do candidato **Antonio Carlos Moraes Gonçalves**, do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pelo candidato, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que o candidato pode ser considerado: APROVADO.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Sergio Adelar Brun
27/01/2022
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

DEDICATÓRIA

A minha amada esposa e filha, motivos pelo qual me fortaleço todos os dias,

A meu orientador, para com todo respeito e admiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, as oportunidades que me destes para crescer, ao bom discernimento das coisas, a saúde para seguir em frente e alcançar mais este objetivo.

A minha esposa, Jucimeire Rodrigues de Oliveira, ao apoio incomensurável para o alcance dessa conquista, por compreender a minha ausência em diversos momento para que esse trabalho pudesse ser consolidado, por me levantar nas horas difíceis, por me dar ânimo para continuar, por acreditar no meu potencial e principalmente, pelo amor a mim dedicado.

A minha filha, Laura Rodrigues de Moraes, por me ensinar a ser uma pessoa melhor, por seu sorriso contagiante que me enche de vida e pela simplicidade do seu amor.

A minha amada família, pelo carinho, incentivo e compreensão.

Ao meu orientador Prof. Dr. Antonio Carlos Vaz Lopes (UFGD), por ter aceitado esse desafio junto comigo, por acreditar no meu potencial, pelas palavras amigas nas horas difíceis, por me ajudar a entrar no programa de mestrado e principalmente por me guiar para o alcance da vitória!

Ao Prof. Dr. Rafael Martins Noriller (UFGD), as sugestões e apontamentos grandiosos, tão fundamentais para a construção desta dissertação.

Ao Prof. Dr. Sergio Adelar Brun (UTFP) os conselhos e contribuições valiosas para a consolidação deste trabalho.

Aos amigos que conquistei durante a trajetória no Programa de Mestrado.

E a todo corpo docente do Programa de Mestrado em Agronegócios da UFGD, pelo conhecimento compartilhado, pelo incentivo e pela oportunidade de trilhar os caminhos do conhecimento.

“O conhecimento serve para encantar
as pessoas, não para humilhá-las”

Mario Sergio Cortella

RESUMO

Dentre as principais culturas produzidas no Brasil, a soja representa grande importante para o agronegócio brasileiro. Impulsionado principalmente pela valorização do produto e pelas demandas crescentes dos mercados emergentes, o País viu sua produção e produtividade crescer consideravelmente na última década. Contudo, apesar de pôr um lado, o Brasil reunir condições edafoclimáticas favoráveis para o manejo no cultivo da soja, bem como ser favorecido pela alta valorização no preço de venda da saca de soja no mercado internacional. Por outro lado, devido a alta do Dólar experimentada pelo País nos últimos anos (2017-2021) os preços dos insumos e seus derivados aumentaram consideravelmente, o que impacta diretamente no aumento dos custos de produção. Sabe-se que o custo de produção é uma variável que se alterna constantemente, e por razão disso, cabe ao produtor rural a tarefa de empenhar esforços redobrados com relação ao planejamento e gestão do seu negócio. Sem dúvidas, manter um sistema de gerenciamento de custos de produção, consequentemente ajuda o gestor a manter um maior controle financeiro sobre a atividade agrícola. Somado a isso, a implementação de diferentes tipos de ferramentas e processos de gestão, torna-se também uma estratégia fundamental para se manter alinhado frente ao dinamismo do mercado global da soja. Seguindo essa vertente, uma possível e promissora candidata para incrementar a gestão estratégica no agronegócio, em especial em se tratando da gestão do manejo no cultivo da soja, é a Gestão de Custos Interorganizacional. Entretanto, seria possível implementar a GCI como estratégia inovadora para a gestão dos custos relativos ao manejo de cultivo da soja? Para responder ao problema de pesquisa foram conduzidos dois estudos destintos. O primeiro envolveu um estudo de revisão sistemática cujo objetivo foi levantar, mapear e analisar elementos qualitativos e quantitativos dispostos na literatura cientificas. Os resultados apontaram que para implementação da GCI é necessário que as empresas desenvolvam relacionamentos interorganizacionais. Sendo que tais relacionamentos são viabilizados a partir dos fatores interdependência, confiança, estabilidade e cooperação, tidos como pontos fundamentais para consolidar a implementação da GCI. O segundo estudo abordou uma pesquisa de campo aplicada ao contexto relacional formado por produtores de soja e fornecedores de insumo cujo objetivo foi investigar as características de interdependência, confiança, estabilidade e cooperação no intuito de determinar se tais característica suportam ou inibem a implementação da GCI. A população de estudo envolveu 28 produtores e 6 fornecedores localizados na região de Dourados – Mato Grosso do Sul. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, e processados através do coeficiente de correlação de Spearman. Os resultados apontaram existir uma favorável e significativa relação entre os fatores interdependência, confiança, estabilidade e cooperação, o que levou a concluir que o contexto relacional entre produtores de soja e fornecedores de insumo reuni as características necessárias para suportar a implementação da Gestão de Custos Interorganizacional como ferramenta de gestão para custos compartilhados.

Palavras-chave: Gestão de custos interoganizacionais, Soja, Contexto relacional, Revisão sistemática, Coeficiente de correlação.

ABSTRACT

Among the main crops aimed at Brazil, soybean represents a great deal for Brazilian agribusiness. Driven mainly by the appreciation of the product and the growing demands of emerging markets, the country has seen its production and productivity considerably in the last decade. However, the scenario on the one hand, Brazil may present conditions of sale as well as the cultivation in the cultivation of soybeans, such as being of soybean cultivation due to the international appreciation in the market price. On the other hand, due to the increase in the last year by the country in recent years experienced (2017-2021) the costs of prices and their results have increased considerably, which does not directly impact the increase in production costs. It is known that the cost of production is a variable that changes constantly, and for that reason, it is up to the rural producer to commit himself to the planning and management of his business. Undoubtedly, maintaining a production cost management system, consequently, helps the manager to maintain greater financial control over the agricultural activity. Added to this, the implementation of different types of management tools and processes also becomes a fundamental strategy to keep in line with the dynamism of the global soy market. This aspect, a possible and promising culture, to apply to increase the strategic management in agribusiness, especially when dealing with the management of soy management, is interorganizational cost management. However, would it be possible to implement the IOCM as an innovative strategy for the management of costs related to the management of soybean cultivation? To answer the research problem were two destination studies. The first object of study of scientific articles. They pointed out that for the implementation of IOCM it is necessary that the results make their interorganizational relationships. Since such relationships are made possible from the factors interdependence, trust, stability and cooperation, they were based on the implementation of the IOCM. The study was based on a field research applied to the context formed by company producers and input suppliers whose objective was to investigate how characteristics of interdependence, trust, stability and cooperation in order to determine these characteristics or inhibit the implementation of IOCM. A world population study created by 2 producers and 6 producers par excellence in the region of Dourados - Mato Grosso do Sul. The data was determined through a product, and through what was proven by Spearman. The results point to a favorable relationship between the factors of dependence, trust, stability and cooperation, which justifies the context between soy producers and integration providers as attractive characteristics for the implementation of interorganizational cost management as a cost management tool for shared.

Keywords: Inter-organizational cost management, Soybeans, Relational context, Systematic review, Correlation coefficient.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Artigo 1

Figura 1 - Distribuição anual das publicações sobre GCI.....31

Figura 2 - Distribuição geográfica das publicações.....32

Figura 3 - Arranjo esquemático da interação entre pesquisadores.....33

Artigo 2

Figura 1. Esquema teórico dos fatores que tendem a fortalecer o relacionamento entre organizações.....52

LISTA DE QUADROS

Artigo 1

Quadro 1 - Objetivos e questões de pesquisa.....27

Quadro 2. Estudos revisados.....34

LISTA DE TABELAS

Artigo 1

Tabela 1 - Procedimento de busca e seleção de artigos.....28

Tabela 2 - Distribuição dos artigos por periódico.....30

Artigo 2

Tabela 1. Síntese dos constructos e autores relacionados.....54-55

Tabela 2. Análise de confiabilidade e validade dos dados.....60

Tabela 3. Perfil sociográfico - Produtor rural.....61

Tabela 4. Perfil sociográfico - Fornecedor de insumo.....63

Tabela 5. Teste de normalidade Shapiro-Wilk.....64

Tabela 6. Matriz de correlação entre os constructos.....65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACED	Associação Comercial e Empresarial de Dourados
AGROSTAT	Estatísticas de Comercio Exterior do Agronegócio Brasileiro
AVE	*Average Variance Extracted*
CBAM	Cooperação Baseado em Ajuda Mútua
CBC	Confiança Baseada na Cooperação
CBEC	Cooperação Baseado em Confiança
CBFT	Confiança Baseada na Frequência de Transações
CBQP	Confiança Baseada na Qualidade de Produto
CC	*Composite Reliability*
CCI	Confiança no Compartilhamento de Informações
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CGB	Cooperação na Geração de Benefícios
CGFC	Confiança Gerada a partir da Fidelidade Comercial
CMI	Cooperação na Minimização da Incerteza
CMO	Cooperação na Minimização do Oportunismo
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
FA	*Factor Analysis*
EFC	Estabilidade a partir da Fidelidade Comercial
EFT	Estabilidade a partir da Frequência de Transações
EGB	Estabilidade na Geração de Benefícios
EGC	Estabilidade Gerada a partir da Confiança
EMI	Estabilidade na Minimização da Incerteza
EPP	Empresa de Pequeno Porte
GCI	Gestão de Custos Interorganizacional
IAGRO	Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBC	Interdependência Baseado em Confiança
IBM	*International Business Machines Corporation*
IGB	interdependência na Geração de Benefícios
IMO	Interdependência na Minimização do Oportunismo
IOCM	*Interorganizational Cost Management*
IRL	Interdependência e Racionalidade Limitada
KMO	*Kaiser-Meyer-Olkin* (teste)
MAPA	Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento
MS	Mato Grosso do Sul
SPELL	*Scientific Periodicals Electronic Library*
SPSS	*Statistical Package for Social Sciences*
START	*State of the Art through Systematic Review*
SW	*Shapiro-Wilk* (teste)
VME	Variância Média Extraída

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS 17
REFERÊNCIAS 21
CAPÍTULO 2 – GESTÃO DE CUSTO INTERORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE REVISÃO SISTEMÁTICA 24
1. INTRODUÇÃO 25
2. Procedimentos metodológicos 26
3. RESULTADO E DISCUSSÃO 29
3.1. Análise bibliometria 29
3.2. Síntese dos dados 33
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS 36
5.1. Limitações e orientações para pesquisas futuras 37
REFERÊNCIAS 39
CAPÍTULO 3 – EFEITO DOS FATORES RELACIONAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS EM PARCERIAS FORMADA POR PRODUTORES DE SOJA E FORNECEDORES DE INSUMO 44
1. INTRODUÇÃO 46
2. REFERENCIAL TEÓRICO 48
2.1. Aspectos gerais da gestão compartilhada 48
2.2. Conceito de Gestão de Custos Interorganizacionais 49
2.3. Relacionamento Interorganizacionais comprador-fornecedor 51
2.3.1. Interdependência 52
2.3.2. Estabilidade 53
2.3.3. Cooperação 53
2.3.4. Confiança 53
3. METODOLÓGIA DE PESQUISA 54
3.1. Classificação da pesquisa 54
3.2. Variáveis de pesquisa 54
3.3. Instrumento de pesquisa 55
3.4. População, Amostra e Coleta de dados 56
3.5. Pré-teste 56
4. ANÁLISE DOS DADOS 58

4.1. Análise de confiabilidade e validade dos dados 58
4.2. Análise descritiva do perfil sociográfico – Produtor de soja 60
4.3. Análise descritiva do perfil sociográfico – Fornecedor de insumo 62
4.4. Análise correlacional 63
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 67
6. CONCLUSÃO 69
7. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS 70
REFERÊNCIAS 72
APÊNDICE A – RELAÇÃO DE ARTIGOS ABORDADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA 79
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS 83

CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A soja (*Glycine max* (L.) Merrill) ocupa posição de destaque no agronegócio brasileiro, é o que aponta os dados publicados pela Companhia Nacional de Abastecimento referentes a safra 2020/2021, onde segundo a instituição, dentre as principais culturas cultivadas no Brasil, a leguminosa permaneceu no topo do ranking, totalizando uma produção de 135 milhões de toneladas do grão, o que representou mais de um terço da produção vegetal total do País neste período. Os cinco estados que mais produziram a soja na safra 2020/2021 são: Mato Grosso (MT); Rio Grande do Sul (RG); Paraná (PR); Goiás (GO) e Mato Grosso do Sul (CONAB, 2021).

Dados sobre a balança comercial de produtos agrícolas, divulgados pelo Sistema de Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio (AGROSTAT BRASIL), mostraram que o País exportou cerca de 83 milhões de toneladas de soja, gerando um faturamento bruto de U$ 45.772 bilhões ao agronegócio brasileiro em 2021. Sendo a China o principal importador (48.347 mil/t) (MAPA, 2021).

Impulsionado principalmente pela valorização do produto e pelas demandas crescentes dos mercados emergentes, o Brasil viu sua produção e produtividade de soja crescer consideravelmente na última década (LEMOS at al., 2017). O aumento de produção, quando comparado as safras de 2019/2020 e 2020/2021, é possível observar um aumento de 9,1% em relação ao volume produzido. Tal incremento justifica-se EM PARTE pelo aumento das áreas plantadas, já que no mesmo período comparativo a expansão no volume de terra cultivadas tiveram um aumento de 5,1% (CONAB, 2021). Já o ganho de produtividade foi de 4,2% quando considerando o mesmo período comparativo, sendo este justificado principalmente pela incorporação conjunta de diversos fatores, tais como: novas práticas de manejo do solo, melhoramento genético de sementes, uso da agricultura de precisão e avanços em pesquisas e experimentos agrícolas desenvolvidos por centros tecnológicos e instituições de ensino (NETO, 2016).

Contudo, apesar de pôr um lado, o Brasil reunir condições edafoclimáticas favoráveis para o manejo no cultivo da soja, bem como ser favorecido pela alta valorização no preço de venda da saca de soja no mercado internacional. Por outro lado, à valorização acentuada do dólar, cuja alta acumula 59,58% (2017 – 2021), tem contribuído também para a alta dos preços dos insumos e seus derivados, cujo reflexo têm impactado diretamente no aumento dos custos de produção (FORMIGONI, 2019).

Aliás, em pesquisa realizada pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2019), os resultados apontaram que o Brasil detém posto do mais elevado custo médio de produção agrícola quando comparado a Estados Unidos e Argentina. O levantamento apontou que produzir soja no País é em média 78% mais caro do que se produzir nos Estados Unidos e 85,4% a mais do que na Argentina.

Entre os custos que mais afetam a produção de soja, os gastos com insumos, com destaque para os defensivos e fertilizantes que são os que mais impactam o setor, seguido de perto pelos gastos com combustível nas operações agrícolas, o frete e o custo de oportunidade da terra. Há ainda em se falar da carga tributária brasileira, sendo direta e indiretamente responsável por encarecer mais os custos de produção, consequentemente reduzindo a margem de lucro do produtor rural (OSAKI, 2019).

O alto custo de produção torna-se mais impactante quando analisado na perspectiva do pequeno e médio produtor, onde, segundo análise realizada pelos pesquisadores do Projeto Campo Futuro (CEPEA e CNA), entre março e outubro de 2018, a quantidade de sacas de soja para saldar o custo de produção, com estimativa realizada nas principais praças de negociação do grão, teve um crescimento médio entre 3% e 9% quando comparado a produtividade média das últimas três safras. De uma forma geral, sabe-se que os insumos usados no cultivo da soja têm seu valor atrelado ao mercado internacional, e devido à instabilidade das moedas (Real X Dólar), o custo de produção é uma variável que se alterna constantemente, e por razão disso, cabe ao produtor rural a tarefa de empenhar esforços redobrados com relação ao planejamento e gestão do seu negócio (BARROS, 2019).

Sem dúvidas, manter um sistema de gerenciamento de custos de produção, consequentemente ajuda o gestor a manter um maior controle financeiro sobre a atividade agrícola (RAUBER et al., 2005). Vale salientar que o gerenciamento de custos é considerado uma questão de sobrevivência para qualquer tipo de negócio, visto que não é suficiente apenas reduzi-los, mas sim, gerenciá-los estrategicamente (COOPER; SLAGMULDER, 1999). Embora em alguns casos, sozinho, o gerenciamento de custo focado apenas nos gastos internos nem sempre é suficiente (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Vale ressaltar que existe uma busca incessante por novas estratégias que sejam capazes de tornar a produção, a produtividade e sustentabilidade no manejo da cultura de soja mais eficiente. Contudo, inovar na implementação de diferentes tipos de ferramentas e

processos de gestão, torna-se também uma estratégia fundamental para se manter alinhado frente ao dinamismo do mercado global da soja (DUCLÓS, 2014).

Existem diversas ferramentas e processos de gestão que respondem à necessidade crescente na redução de custos e de melhoria contínua, com o objetivo de aumento de produtividade (VITORINO, 2011). Sendo muitos destas propícios ao uso na gestão de segmentos do agronegócio (CORRÊA; NETO; DENICOL, 2017).

Uma dessas ferramentas com capacidade para incrementar a gestão estratégica no agronegócio, em especial em se tratando da gestão do manejo no cultivo da soja, é a Gestão de Custos Interorganizacional[1].

A GCI é um processo que advêm de ações colaborativas e coordenadas entre membros da cadeia de valor, com vista a criar vantagens competitivas a partir do compartilhamento de informações, da criação de valor, do estimulando a inovação e da redução de custos em âmbito interno e externo. Onde a partir de um conjunto de mecanismos específicos de planejamento e controle gerencial, empresas possam gerenciar seus custos de produção para além das fronteiras organizacionais, com a finalidade de encontrar soluções estratégicas a partir do melhor uso de seus recursos (COOPER E YOSHIKAWAB, 1994; MOURITSEN et al., 2001; DEKKER, 2003, 2004; COOPER; SLAGMULDER, 1999, 2004; KAJUTER; KULMALA, 2005; COAD; CULLEN, 2006; ANDERSON, 2006; SOUZA; ROCHA, 2009).

Entretanto, diante do que é exposto, levanta-se o seguinte questionamento: **Seria possível implementar a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) como estratégia inovadora para a gestão dos custos relativos ao manejo de cultivo da soja?**

Para responder à questão ora proposta, propõem-se o seguinte objetivo geral para este estudo, o qual é, analisar as evidências que sirvam de parâmetro para determinar a implementação da Gestão de Custos Interorganizacionais no contexto da gestão dos custos relativos ao manejo de cultivo da soja.

Considerando que para a implementação da GCI é necessário que exista um relacionamento propicio entre duas ou mais empresas (COOPER, SLAGMULDER, 1999), estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: a) levantar, mapear e analisar elementos qualitativas e quantitativas dispostos na literatura cientificas para uma melhor compreensão dos fatores que determinam a consolidação de parcerias estratégicas necessárias à implementação da GCI; b) investigar o contexto relacional formado por produtores de soja

[1] Livre tradução do termo Interorganizational Cost Management (IOCM).

e fornecedores de insumos, no intuito de determinar se é possível implementar a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) entre esses agentes.

A estrutura desta dissertação se desdobra em três capítulos, sendo o capítulo dois e três constituído por um artigo específico. O primeiro artigo aborda um estudo de revisão sistemática cuja finalidade é dar um suporte teórico sobre os fatores que determinam a implementação da Gestão de Custos Interorganizacionais. O segundo capítulo refere-se a um estudo de campo que busca investigar se o contexto relacional formado por produtores de soja e fornecedores de insumos suporta a implementação da Gestão de Custos Interorganizacionais. Os tópicos relativos a justificativa, metodologia, resultado e contribuição são tratados em cada artigo respectivamente.

Espera-se com os resultados deste estudo: a) no campo prático - colaborar para o fortalecimento e inovação dos sistemas de gestão estratégica de custos no segmento do agronegócio, em especial, otimizando da gestão dos custos de produção atrelados as relações de troca entre produtores de soja e fornecedores de insumo; b) campo teórico - contribuir para o aumento da produção cientifica em relação a utilização da GCI, bem como ajudar a aprimorar os conceitos e processos de gestão aplicados ao contexto do agronegócio.

REFERÊNCIAS

AGNDAL, H.; NILSSON, U. Interorganizational Cost Management in the exchange process. Nilsson (2009). Management Accounting Research, London, 20 (1) 85-101, 2009.

ANDERSON, S. W. Managing Costs and Cost Structure throughout the Value Chain: Research on Strategic Cost Management. Handbook of Management Accounting Research. 2, 481-506, 2006.

BARROS. G. S. C. (org.). Desvalorizações da soja e milho podem dificultar pagamentos dos custos de produção da safra 18/19. Boletim. Informativo, Projeto Campo Futuro (2019) - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA). Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/revista/pdf/0039021001549976055.pdf>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2019.

BRAUZAGA, A.; SOUZA, M. A.; KRONBAUER, C. A.; Braga, D. G. Mapeamento da gestão de custos interorganizacionais: Uma meta-análises envolvendo pesquisadores, métodos e discussões. ConTexto, Porto Alegre, v. 14, n. 28, p. 41-52.

COAD, A. F.; CULLEN, J. (2006). Inter-organisational cost management: towards na evolutionary perspective. Management Accounting Research, 17, 342-369, 2014.

Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB. (2019). Perspectiva para a agropecuária, vol. 6, safra 2018/2019. Disponível em: < https://www.conab.gov.br/perspectivas-para-a-agropecuaria/>. Acesso em 25 de out. 2021.

COOPER, R.; YOSHIKAWA, T. Interorganizational cost management systems: the case of the Tokyo-Yokohama supplier chain. International Journal of Production Economics. 37 (4), 51-62, 1994.

_____. Supply chain development for the lean enterprise interorganizational cost management. New Jersy: The IMA Foudation for Applied Research, Inc., 512, 1999.

_____. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and cooperation requirements. Accounting, Organization and Society29 (1), 27-49, 2004.

CORRÊA, R. G. F.; NETO, F. J. K.; DENICOL, J. O agronegócio sob a ótica da gestão econômica-financeira: Uma revisão. Agroalimentaria. 23 (44) janeiro-junho, 2017.

DEKKER, H. C. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. Management Accounting Research, 14, 1-23, 2003.

_____. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and cooperation requirements. Accounting, Organization and Society, 29 (1), 27-49, 2004.

DUCLÓS, N. A marcha do grão de ouro: soja, a cultura que mudou o Brasil. Florianópolis: Expressão, 2014.

FARIAS, A. C.; PEREIRA, A. N; SOARES, I. C.; SOUZA, B. C. Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) e Contabilidade de Livros Abertos (CLA): Investigação bibliométrica com ênfase em periódicos internacionais e nacionais 2010. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/871>. Acesso em 24 de março de 2020.

FARIAS, R. A. S.; GASPARETTO, V. Gestão de Custos Interorganizacionais: Um Estudo Bibliométrico. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, 10 (3), 2015.

FORMIGONI, I. Quais os desafios da produção de soja no Brasil na safra 2019/2020? Boletim Informativo Farmnews 2019. Disponível em: <https://www.farmnews.com.br/gestao/desafios-da-producao-de-soja/>. Acesso em Acesso 25 de out. 2020.

KAJÜTER, P.; KUMALA, H. I. Open-book accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. Management Accounting Research, 16, 179-204, 2005.

LEMOS, M. L. F.; GUIMARÃES, D. D.; MAIA, G. B. S.; AMARAL, G. F. Agregação de valor na cadeia da soja. Agroindústria - BNDES Setorial 46, 167-217, 2017.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. MAPA, (2019). AGROSTAT. Estatísticas de Comercio Exterior do Agronegócio Brasileiro. Disponível em: <http://sistemasweb.agricultura.gov.br/pages/AGROSTAT.html>. Acesso 25 de out. 2020.

MOURITSEN, J.; HANSEN, A.; HANSEN, C.O. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management, functional analysis and open book accounting. Management Accounting Research, 12 (2), 221-244., 2001.

NETO, A. A. O. Evolução dos custos de produção de soja no Brasil. Compêndio de estudos Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB V.2, 2016. Disponível em: https://www.conab.gov.br/institucional/publicacoes/compendio-de-estudos-da-conab/item/download/2512_c2638f76696e3b926ab22e93f9549d21. Acesso em: Acesso em 25 de out. 2021.

OSAKI, M. Produzir soja no Brasil custa quase o dobro do que na Argentina. CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada Departamento de Economia, Administração e Sociologia ESALQ; Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz USP - Universidade de São Paulo, 2019. Piracicaba, SP. Disponível em: https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opiniao-cepea/produzir-soja-no-brasil-custa-quase-o-dobro-do-que-na-argentina.aspx>. Acesso em: 05 de mar. de 2020.

RAUBER, A. J.; DIESEL, A.; WAGNER, M.; HOFER, E. Gestão de custos aplicada ao agronegócio: culturas temporárias. 5º Congresso USP Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 2005. Disponível em: <www.congressoeac.locaweb.com.br> Acesso em: 05 de mar. 2020

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SOUZA, B. C.; ROCHA W. Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. São Paulo: Atlas, 2009.

UDDIN, M. B. Techniques of interorganization cost management: A review essay. Journal of Statistics and Management Systen, 16, 1, 2013.

VITORINO, F. M. C. Preparação para a implementação do conceito TPM – Total Productive Maintenance na indústria cimenteira. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. 2011. Disponível em: < https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3734>. Acesso em 22 de mar. 2020.

CAPÍTULO 2 – GESTÃO DE CUSTO INTERORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE REVISÃO SISTEMÁTICA

Resumo – A Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI), refere-se a uma abordagem estruturada com vista a criar vantagens competitivas a partir de ações colaborativas e coordenadas entre os membros da cadeia de suprimentos para o compartilhamento de informações, a criação de valor e o estímulo a inovação. Ao considerar o interesse crescente de muitos pesquisadores, cujos esforços têm sido em identificar, analisar, mensurar e aplicar o conceito de GCI em diversos tipos de estruturas de negócios, na busca por soluções estratégicas voltadas a redução de custos a partir do melhor uso dos recursos a sua disposição. Senso assim, propõem-se um estudo de revisão sistemática para levantar, mapear e analisar evidências qualitativas e quantitativas encontradas na literatura cientificas sobre abordagens que envolvam a GCI. Conduzimos uma revisão sistemática em 53 artigos extraídos das bases *Science Direct*, *Web of Science, Scopus, SPELL*. A partir dos resultados, além de apresentar um perfil atualizado da literatura sobre GCI publicada nos periódicos consultados, construiu-se uma síntese da literatura levantada, onde os resultados revelam que o ponto inicial para consolidação de relacionamentos interorganizacionais centra-se na consolidação das características interdependência, confiança, estabilidade e cooperação.

Palavras-chave: Gestão de Custos Interorganizacionais; Antecedentes relacionais; Compartilhamento de informações; Revisão sistemática.

INTERORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT: A SYSTEMATIC REVIEW STUDY

Abstract – Interorganizational Cost Management (IOCM) refers to a structured approach with a view to creating competitive advantages from collaborative and coordinated actions between members of the supply chain to share information, create value and encourage innovation. When considering the growing interest of many researchers, whose efforts have been to identify, analyze, measure and apply the concept of IOCM in different types of business structures, in the search for strategic solutions aimed at reducing costs through the best use of resources at your disposal. In this sense, a systematic review study is proposed to survey, map and analyze qualitative and quantitative evidence found in the scientific literature on approaches involving IOCM. We conducted a systematic review of 53 articles extracted from Science Direct, Web of Science, Scopus, SPELL databases. From the results, in addition to presenting an updated profile of the literature on IOCM published in the consulted journals, a synthesis of the literature was built, where the results reveal that the starting point for consolidation of interorganizational relationships is centered on the consolidation of interdependence characteristics, trust, stability and cooperation.

Keywords: Interorganizational Cost Management; Relational background; Information sharing; Systematic review.

1. INTRODUÇÃO

Para manterem-se competitivas no ambiente de negócios, empresas precisam sustentar uma estrutura de custo que esteja alinhada a seus objetivos. Conhecer e controlar os determinantes de custos do processo de produção e comercialização de seus produtos é um ponto crucial para alcançar e manter equilíbrio financeiro em suas operações.

Tradicionalmente as empresas concentram todos os seus esforços na redução dos custos em âmbito interno a suas operações. Entretanto, entende-se que tal requisito já é um ponto pacificado ou pelo menos deveria ser, já que empresas que não mantem um gerenciamento de custo equacionado a seus objetivos, tendem a comprometer sua competitividade de mercado (SOUZA; ROCHA, 2009).

Ao perceberem que gerenciar atividades externas a suas operações, poderia influenciar positivamente no desempenho econômico de seus negócios algumas empresas começaram a desvencilhar-se de relações oportunistas de transação, e passaram a adotar relacionamentos estratégicos com os membros de suas cadeias de suprimentos no intuito de melhorarem a gestão de seus custos de produção (PIRES, 2004; GENARO; HILSDORF; SAMPAIO, 2014).

A partir da percepção de ganhos com a gestão compartilhada de custos, o escopo do gerenciamento de custos ganhou um novo dimensionamento e passou a alcançar todas as empresas que participam do desenvolvimento de um produto (bem ou serviço), implicando no surgimento de uma metodologia de gestão estratégica de custos que extrapola as fronteiras operacionais da cadeia produtiva (MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 2001; SOARES, 2011).

Denominada de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) ou *Interorganizational Cost Management* (IOCM), trata-se de uma abordagem estruturada com vista a criar vantagens competitivas a partir de ações colaborativas e coordenadas entre os membros da cadeia de suprimentos para o compartilhamento de informações, a criação de valor e o estímulo a inovação. (COOPER; SLAGMULDER, 2004).

O termo Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) surgiu inicialmente dos trabalhos publicados por Robin Cooper e Takeo Yoshikawab em 1994, a partir de estudos relacionados as práticas que empresas japonesas do setor automobilístico estavam desenvolvendo sobre sistemas de gestão de custos compartilhados, de modo a permitir que

estas atuassem em conjunto para reduzir custo e resolver problemas trazidos pela pressão adversa do ambiente de negócio (COOPER; YOSHIKAWAB, 1994).

Desde as primeiras abordagens sobre o gerenciamento de custos interorganizacional, muitos pesquisadores vêm dedicando seus esforços, no intuito de identificar, analisar, mensurar e aplicar o conceito de GCI em diversos tipos de estruturas de negócios, na busca por soluções estratégicas voltadas a redução de custos a partir do melhor uso dos recursos a sua disposição (COOPER; YOSHIKAWAB, 1994; MOURITSEN et al., 2001; DEKKER, 2003, 2004; COOPER; SLAGMULDER, 2004; KAJUTER; KULMALA, 2005; COAD; CULLEN, 2006; ANDERSON, 2007; ANDERSON; DEKKER, 2009).

Ao considerar que existem inúmeras linhas de pesquisa sobre o assunto, objetivo deste estudo é levantar, mapear e analisar evidências qualitativas e quantitativas dispostas na literatura cientificas sobre abordagens que envolvam a Gestão de Custos Interorganizacionais.

Com o presente estudo pretende-se apresentar uma síntese dos dados levantados, no intuito de melhorar a compreensão dos fatores que determinam a consolidação de parcerias estratégicas necessárias à implementação da GCI, bem como dar seguimento as pesquisas bibliométricas de Faria, Pereira, Soares e Souza (2010), Braga, Souza, Kronbauer e Braga (2012) e Farias e Gasparetto (2015) visando mensurar o perfil atualizado das produções cientificas sobre GCI.

Além da introdução, o presente estudo está estruturado da seguinte maneira: Seção 2 - aspectos metodológicos utilizados no estudo de revisão sistemática de literatura. Seção 3 - apresentação dos resultados das análises bibliométricas e da síntese de literatura. Por fim, na seção 4 tem-se as considerações finais e sugestões para futuras investigações.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo proposto, este artigo empregou a abordagem de revisão sistemática de literatura relacionada a Gestão de Custos Interorganizacionais. Na visão de Sampaio e Mancini (2007), a revisão sistemática de literatura refere-se a um modelo de pesquisa que utiliza como fonte de investigação a literatura existente sobre um determinado tema que se deseja conhecer.

Esse tipo de investigação cientifica tem por objetivo reunir, avaliar criticamente e conduzir uma síntese dos resultados de múltiplos estudos primários (COOK; MULROW;

HAYNES, 1997). Trata-se de uma metodologia rigorosa que propõem a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de análise e validação de estudos, assim como a respectiva aplicabilidade no contexto em que estão inseridos (BRIGGS, 2008).

Na revisão sistemática, a determinação dos critérios que outorgam qualidade à metodologia empregadas na pesquisa, são planejados e registrados no protocolo de revisão, tal procedimento visa possibilitar que a revisão sistemática possa ser reproduzida e conferida por outros pesquisadores, de forma a garantir confiabilidade aos resultados encontrados (MOACYR; WANDERLEY, 2001).

Neste estudo, o protocolo de revisão sistemática foi elaborado seguindo o modelo adaptado de Fink (2010), divido e conduzido em sete etapas principais: (1) seleção das questões de pesquisa (2) seleção de bases de dados, (3) escolha dos termos de pesquisa, (4) ~~aplicando~~ critérios práticos de triagem, (5) aplicando critérios metódicos de triagem, (6) fazendo a revisão e (7) sintetizando os resultados.

Segundo Berrang-Ford *et al.* (2015) a revisão sistemática visa analisar e sintetizar a literatura para responder as perguntas pesquisa. O quadro 1 demonstra as questões que orientaram pesquisa e o vínculo intrínseco que liga cada uma ao objetivo proposto.

Quadro 1. Objetivos e questões de pesquisa.

Objetivo	**Questão de pesquisa**
Levantar, mapear e analisar elementos qualitativas e quantitativas dispostos na literatura cientificas sobre abordagens que envolvam a Gestão de Custos Interorganizacionais.	Qual é o delineamento atual da literatura sobre GCI?
	Quais os fatores que determinam a implementação da GCI?

Fonte: desenvolvido pelo autor.

Para constituir e gerenciar o protocolo de revisão sistemática de literatura, foi utilizado o software StArt (State of the Art through Systematic Review), escolhido pela robustez no tratamento dos dados. O banco de dados foi constituído a partir dos resultados extraído das seguintes bases: *Science Direct*, *Web of Science, Scopus, SPELL*, escolhidas por reunir um amplo número de periódicos que abordam interdisciplinaridade relacionados ao objeto de pesquisa. A estratégia de busca empregou termos em inglês, por ser tratar da língua padrão para publicações internacionais, e em português (Brasil) no intuito identificar estudos publicados por pesquisadores brasileiros em periódicos nacionais.

Os parâmetros de pesquisa pautaram-se nos seguintes conjuntos de palavras-chaves: "*Interorganizational Cost Management*", "*Inter-organizational Cost*

Management", "*Interorganisational Cost Management*", "Gestão de Custos Interorganizacionais", "Gestão de Custos Inter-organizacionais". Decidiu-se pelo uso de streaming de buscas restritas, no intuito de levantar um número razoável de artigos para o processo de análise e que realmente abordasse o conceito de GCI.

Para garantir a confiabilidade e rastreabilidade dos dados, a pesquisa foi restringida a artigos de periódicos acadêmicos revisado por pares. Excluindo-se os trabalhos de conclusão de curso, dissertações, teses, capítulos de livro, apresentações em congressos e conferências. Na seleção dos artigos, o fator de impacto não foi considerado um determinante de escolha, uma vez que, a pretensão foi levantar o maior número artigos que se enquadrasse ao enfoque principal do objetivo de pesquisa. Por se tratar de uma temática relativamente recente (SOUZA; ROCHA, 2009), o período inicial de publicação foi de 1992 até 2021, sendo as buscas realizadas no período entre outubro e dezembro de 2021.

Definido os parâmetros iniciais, a primeira busca livre realizada retornou com 148 ocorrências. Na etapa seguinte ao aplicar critérios práticos e metódicos de triagem, foram eliminados 34 artigos duplicados e após leitura do título, resumo e palavras-chave, outros 52 artigos foram eliminados por não se enquadrarem nos parâmetros de seleção. O próximo passo foi a leitura minuciosa dos artigos selecionados, no intuito de garantir a pesquisa um nível suficiente de rigor e relevância na seleção dos artigos. Por não abordarem aspectos empíricos e conceituais relacionados a Gestão de Custos Interorganizacional, 21 artigos foram excluídos.

Tabela 1. Procedimento de busca e seleção de artigos.

Base de dados	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	∑
Scopus	39	-5	-9	-9		16
Science Direct	55	-12	-30	-2		11
Web of Science	45	-16	-11	-10		8
Spell	9	-1	-2	0		6
Incluídos					15	15
Total	**148**	**-34**	**-52**	**-21**	**15**	**56**

Etapa 1: Busca livre na base de dados;
Etapa 2: Eliminação dos artigos duplicados;
Etapa 3: Eliminação dos artigos por não se enquadrarem nos parâmetros de seleção de artigos;
Etapa 4: Eliminação por não abordarem aspectos empíricos e conceituais relacionados a Gestão de Custos Interorganizacional.
Etapa 5: Inclusão de outros artigos relevantes para a pesquisa.

Para ampliar o escopo da pesquisa, foram adicionados 15 artigos, rastreados dentro das referências dos 38 artigos que compunham a amostra extraídas das bases. A escolha foi

por considerar que estes artigos atendiam os critérios de seleção e por serem relevantes para a pesquisa. Assim, o banco de dados final para análise totalizou 56 artigos.

Constituída a amostra de pesquisa, o próximo passo foi a análise e síntese dos dados. Os dados foram analisados por meio de codificação aberta a fim de identificar as categorias básicas de análise. Cada categoria levou a construção de sínteses de resultados buscando responder as questões de pesquisa.

3. RESULTADO E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados em duas etapas distintas. A primeira etapa refere-se à apresentação dos principais achados bibliométricos, no intuito de demonstrar as características em relação a produção científica sobre a GCI. A segunda etapa refere-se a uma síntese dos dados cujo propósito é identificar a influência dos antecedentes relacionais na implementação da GCI.

3.1. Análise bibliometria

Analisando o universo da amostra (n = 56), foi possível constatar que os artigos estão distribuídos em 33 periódicos diferentes, sendo 64% (n = 21) internacional e 36% (n = 12) nacional. Na tabela 3 é possível identificar que os periódicos internacionais que mais concentraram artigos sobre a GCI são: *Management Accounting Research* (31%), seguido por *International Journal of Production Economics* (16%) e *Journal of Purchasing and Supply Management* (12%). Entre os periódicos nacionais o que mais se destaca é a Revista Brasileira de Gestão de Negócios (6%).

Observa-se dentro das áreas que estão compreendidos os periódicos, as que mais se destacam são: *Accounting* (Contabilidade/custos), *Management* (Administração), *Business/Economics/Financial* (Negócios/Economia/Finanças) e *Supply chain* (Cadeia de suprimentos), dessa forma, podemos inferir que a GCI não é uma temática exclusiva da área contábil, devido o aspecto de multidisciplinariedade onde se concentra.

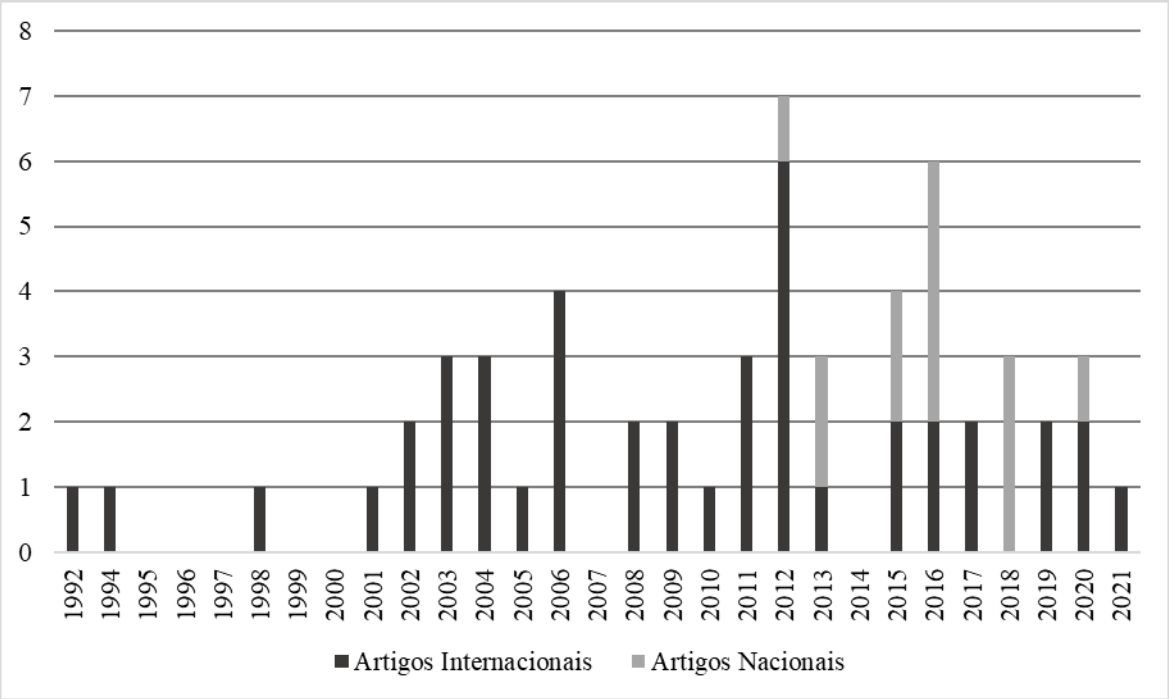
Tabela 2. Distribuição dos artigos por periódico.

Origem	Periódico	Qtd. de artigos
Internacional	Accounting, Organizations and Society	3
	ASA University Review	1
	Asia Pacific Business Review	1
	European Journal of Marketing	1
	European Journal of Purchasing & Supply Management	1
	European Management Journal	1
	Handbooks of Management Accounting Research	2
	Industrial Marketing Management	1
	Institute of Management Accountants	1
	International Business Research	1
	International Journal of Process Management and Benchmarking	1
	International Journal of Production Economics	5
	Journal of Accounting and Organizational Change	1
	Journal of Business and Industrial Marketing	2
	Journal of Purchasing and Supply Management	4
	Journal Pengurusan	1
	Management Accounting Research	11
	Performance Measurement and Management Control: Global Issues	1
	Qualitative Research in Accounting and Management	1
	Schmalenbach Business Review	1
	Springer International Publishing	1
Nacional	ABCustos	1
	Contabilidade Vista & Revista	1
	Custos e Agronegócio	2
	RAUSP Management Journal	1
	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	2
	Revista Contemporânea de Contabilidade	1
	Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde	1
	Revista Contabilidade e Controladoria	1
	Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ	1
	Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade	1
	Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS	1
	Revista Evidenciação Contábil & Finanças	1

Fonte: Dados extraídos da pesquisa

O período de publicações dos artigos se estende entre os anos de 1992 à 2021, desse total 62% (n = 36) da amostra refere-se a artigos publicados nos últimos 10 anos, tal constatação corrobora com os achados de Farias e Gasparetto (2015), identificaram uma tendencia de crescimento do interesse por parte dos pesquisadores sobre a temática de GCI. Na figura 1 é demonstrado o período anual da produção científica sobre a GCI, com base na amostra levantada.

Figura 1. Distribuição anual das publicações sobre GCI.



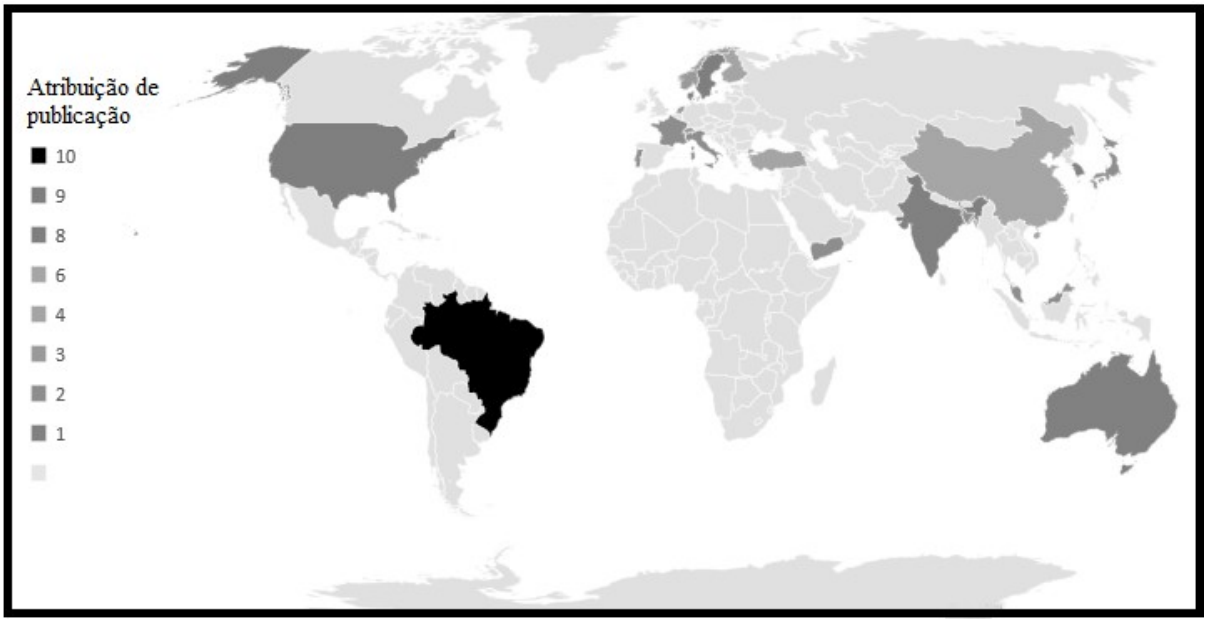
Fonte: Dados extraídos da amostra de pesquisa

Quanto aos métodos de pesquisa identificados na amostra, o mais utilizado foi o método qualitativo, com 77% (n = 43), enquanto 23% (n = 13) utilizaram método misto (quantitativo e qualitativo). Não foram encontrados artigos que usaram apenas o método quantitativo isoladamente. Tal predominância pela escolha do método qualitativo pode ser explicada pelo contexto social em que a amostra se insere, e ainda, pelo preceito central que envolve a descrição, compreensão e interpretação dos fatos que norteiam o conceito de GCI, o que dificilmente poderia ser explicado apenas com medições quantitativas (CRESWELL, 2010).

Em relação a estratégia de investigação, 80% (n = 45) dos artigos foram classificados como estudo de caso, enquanto 20% (n = 11) trataram de análise conceitual. Já os métodos de coleta de dados encontrados foram: entrevista estruturada 24% (n = 13), entrevista semiestruturada 48% (n = 27), entrevista multifocal 10% (n = 5), análise documental com 5% (n = 3) e 13% (n = 7) não fizeram menção a nenhum modelo, esta constatação e unânime entre os artigos que utilizaram o método de pesquisa de análise conceitual.

A disseminação das publicações a nível mundial encontra-se espalhado por 22 países, e concentra-se em um total de 74 atribuições de publicação distintas para autor e coautor. Na figura 2 é apresento um panorama da distribuição geográfica das publicações.

Figura 2. Distribuição geográfica das publicações



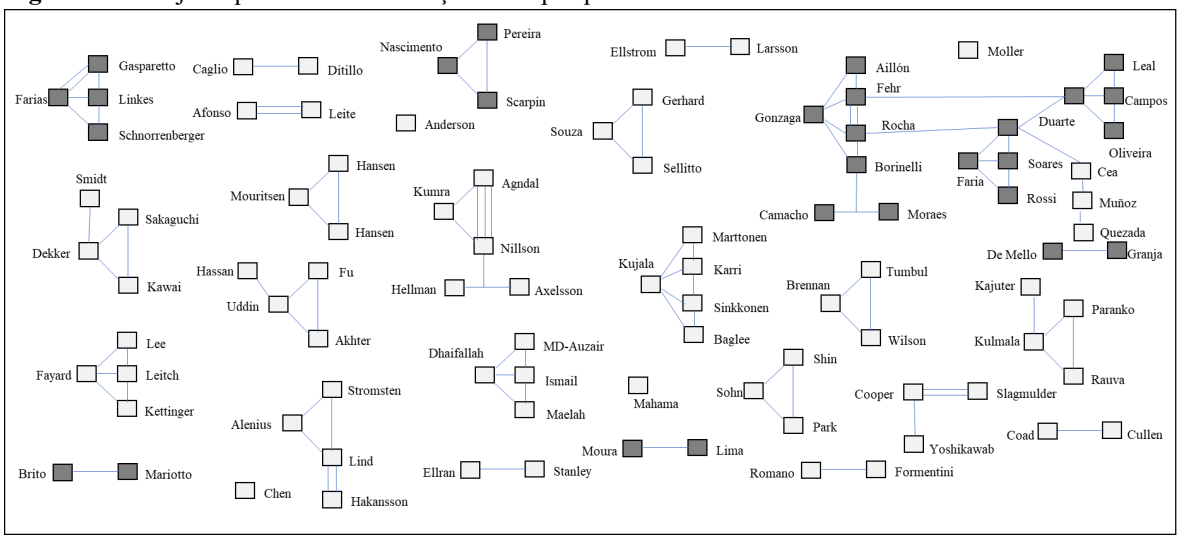
Fonte: Dados extraídos da amostra de pesquisa

Para contabilizar as atribuições de publicações, a contagem considerou o número total de artigos da amostra principal (n = 56), onde cada pesquisador, desde que possuísse nacionalidade distinta um do outro, recebeu uma atribuição e publicação, independentemente do número de participantes em cada artigo. Tal medida eliminou a dupla contagem para os artigos dos quais todos os pesquisadores pertencessem ao mesmo país, ao passo que possibilitou uma distribuição equitativa das publicações.

A maior representatividade das publicações encontra-se no Brasil, responsável por 16% (n = 12) da amostra, seguido por Estados Unidos com 13% (n = 9), Suécia com 12% (n = 8) e China com 9% (n = 6), em um segundo plano, não menos importante, estão Finlândia e Turquia com 5% (n = 4); Holanda, Noruega, Inglaterra, Suíça com 5% (n = 4); Bangladesch, França, Iêmen, Itália, Japão, Malásia e Portugal com 3% (n = 2) e por último Australia, Coréia do Sul, Chile, Dinamarca e Índia com 1% (n = 1).

A partir da análise de autoria dos artigos que compõem a amostra principal, foi possível traçar um arranjo esquemático (Figura 3) que demonstrou como está disposta a interação dos pesquisadores em relação a produção cientifica sobre o conceito de GCI.

Figura 3. Arranjo esquemático da interação entre pesquisadores



Fonte: Dados extraídos da amostra de pesquisa.

De um total de 100 pesquisadores, 31 arranjos distintos foram identificados. Os pontos (nós) escuros referem-se a pesquisadores brasileiros 28% (n = 27), enquanto os claros referem-se a pesquisadores internacionais 73% (n = 73). As ligações únicas entre os pontos (nós) que formam o arranjo, representa um artigo, já os pontos (nós) com dupla ou tripla ligação dentro de um mesmo arranjo, representa mais de um artigo entre aqueles pesquisadores. Embora a maioria dos artigos 92% (n = 49) foram escritos por mais de um pesquisador, apenas uma única interação entre pesquisadores nacionais com internacionais foi observada (Rocha, Cea, Munõz, Quezada).

Entre os pesquisadores internacionais com maior participação estão Nilsson (n = 5); Agndal (n = 4); Kulmala, Dekker, Lind, Cooper, Chen (n = 3). Entre os pesquisadores nacionais estão Rocha (n = 5); Fehr (n = 3); Leite, Afonso, Farias, Duarte e Gasparetto (n = 2).

3.2. Síntese dos dados

A GCI configura-se em uma abordagem estruturada com vista a criar vantagens competitivas a partir de ações colaborativas e coordenadas entre os membros da cadeia de suprimentos. O gerenciamento de custos interorganizacionais permite que as organizações, utilizando um conjunto de técnicas especificas passem a gerenciar seus custos para além das fronteiras institucionais, com a finalidade de encontrar soluções estratégicas para redução de custos a partir do melhor uso de seus recursos (COOPER; YOSHIKAWAB, 1994; MOURITSEN et al., 2001; DEKKER, 2003, 2004; COOPER; SLAGMULDER,

2004; KAJUTER; KULMALA, 2005; COAD; CULLEN, 2006; ANDERSON, 2007; ANDERSON; DEKKER, 2009).

Diversos pesquisadores argumentam que o primeiro passo para a implementação da GCI é a consolidação de relacionamento interorganizacional entre comprador-fornecedor, sendo que o nível do relacionamento fortemente influenciado pelos fatores relacionais, estabilidade, cooperação, confiança e interdependência entre as empresas, onde quanto maior for a presença dessas variáveis nos relacionamentos, mais favorável é o ambiente para a aplicabilidade da GCI (COOPER; SLAGMULDER, 1999; DEKKER, 2003, 2004; KAJÜTER; KULMALA, 2005; SOUZA; ROCHA, 2009; WINDOLPH; MOELLER, 2012).

O Quadro 2 é apresenta os estudos revisados que abordam os fatores relacionais que determinam a consolidação de parcerias estratégicas necessárias à implementação da GCI.

Quadro 2. Estudos revisados

Fatores relacionais	Estudo revisado
Interdependência: A interdependência está ligada a mútua dependência entre duas ou mais empresas que transacionam comercialmente entre si. A interdependência gera confiança nas parcerias comerciais, o que por vez, é crucial para manter efetivo um relacionamento de longo prazo.	Uddin; Fu; Akhter (2020), Cooper; Slagmulder (2004), Cooper; Slagmulder (1999), Dekker (2003, 2004), Kajüter; Kulmala (2005), Fayard et al. (2012), Windolph; Moeller (2012), Agndal; Nilsson (2009), Moura; Lima (2016), Farias et al., (2016), Camacho at al., (2015), Brito; Mariotto (2013)
Confiança: A confiança deve ser compreendida como a ausência de dúvidas em relação as transações comerciais que ocorrem entre duas ou mais empresas. A confiança gera a certeza de que um fornecedor não agirá de forma oportunista (aproveitadora) nas negociações com um cliente. Isso favorece as relações comerciais e ajuda ambas as partes a encontrarem soluções eficientes para a suas necessidades.	Uddin; Fu; Akhter (2020), Cooper; Slagmulder (2004), Campos et al., (2016), Dekker (2003), Kulmala; Paranko; Uusi-Rauva (2002), Cooper; Slagmulder (1999), Dekker (2003, 2004), Kajüter; Kulmala (2005), Fayard et al. (2012), Windolph; Moeller (2012), Agndal; Nilsson (2009), Moura; Lima (2016), Farias et al., (2016), Camacho at al., (2015), Brito; Mariotto (2013)
Estabilidade: A estabilidade está relacionada ao compromisso assumido entre as partes na intenção de preservar um relacionamento comercial de longo prazo. Em geral, a estabilidade proporciona um aumento significativo na confiança entre os parceiros comerciais, por conseguinte, reduzindo o risco com um possível comportamento oportunista (aproveitador).	Cooper; Slagmulder (1999), Dekker (2003, 2004), Kajüter; Kulmala (2005), Fayard et al. (2012), Windolph; Moeller (2012), Agndal; Nilsson (2009), Moura; Lima (2016), Farias et al., (2016), Camacho at al., (2015), Brito; Mariotto (2013), Kulmala; Paranko; Uusi-Rauva (2002)
Cooperação: A cooperação refere-se a situações em que partes separadas trabalhem juntas para alcançarem seus objetivos. A cooperação favorece as transações comerciais, pois ajuda a criar consciência quanto as expectativas e capacidades das partes em a manterem relacionamentos de longo prazo.	Uddin; Fu; Akhter (2020), Cooper; Slagmulder (1999), Dekker (2003, 2004), Kajüter; Kulmala (2005), Fayard et al. (2012), Windolph; Moeller (2012), Agndal; Nilsson (2009), Moura; Lima (2016), Farias et al., (2016), Camacho at al., (2015), Brito; Mariotto (2013)

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Embora existam vários conceitos de confiança na literatura, no campo da gestão de negócios, a mais usual se refere a uma expectativa, baseada na experiência e na interação repetida, de que um parceiro não se comportará de maneira oportunista com o outro. A confiança mútua consolida atividades de negócios, a partir da redução de incertezas organizacionais.

Identificou-se que os relacionamentos cooperativos entre empresas, deve sustentar um fluxo de comunicação bilateral constante. O compartilhamento de informações estratégicas favorece o aumento do nível de confiança entre comprador e fornecedor. Especialmente quando a informação compartilhada diz respeito a custos, geralmente considerados estratégicos e confidenciais.

O uso racional dessas informações, permitiu que empresas envolvidas nos processos de produção alcançassem benefício mútuos. A maioria desses benefícios impactaram diretamente na redução dos custos de governança, em especial, nos custos de seleção, coordenação e monitoramento de parcerias estratégicos, também foram relatados economia nos custos de planejamento e desenvolvimento de produtos e nos custos de aquisições de insumo. Na amostra analisada, o antecedente de confiança foi a abordagem mais predominante encontrada nos artigos (83%).

O fator cooperação, aparente em 69% dos artigos, refere-se a situações em que partes separadas trabalhem juntas para alcançar objetivos mútuos ou individuais a partir do estabelecimento de um relacionamento interorganizacional, que não seria possível alcançar se alguma das partes atuassem isoladamente.

Uma das principais características observadas foi a forma como as empresas atuaram de forma conjunta e associada, no gerenciamento de atividades que agregava custos incomuns as partes. A partir de ações específicas e pré-definidas essas atividades puderam ser otimizadas, tal atitude fortaleceu as relações de cooperação e eliminou a incerteza no relacionamento interorganizacional, consequentemente fortalecendo as alianças estratégicas nas transações entre estas.

O estímulo quanto a troca de informações, ajudou a criar consciência quanto as expectativas e capacidades das partes na manutenção do relacionamento, ao ponto de facilitar as operações entre os parceiros.

Os benefícios alcançados com a cooperação inter-firmas incluíram, o estímulo ao processo de inovação e melhoria contínua para a redução de custos, a minimização dos

riscos nas transações entre parceiros, o fortalecimento dos compromissos de longo prazo e ainda, a garantia de estabilidade e a proficiência econômica nas negociações.

A interdependência e a confiança foram cruciais para manter efetivo o relacionamento de longo prazo na maioria dos casos analisados 41%. Ao investirem em parceiras com maior proximidade relacional, isso gerou a confiança necessária para estabelecer operações cada vez mais interdependentes. A gestão integrada conduziu a um maior compartilhamento de informações, o que por sua vez, ajudou as empresas a identificarem métodos operacionais de coordenação e novas formas de reduzirem custos relevantes.

O fator estabilidade, presente em 21% dos artigos, está relacionada a continuidade do compromisso assumido entre as partes. Tal pressuposto é importante porque leva um tempo considerável para membros da cadeia de suprimentos desenvolverem um relacionamento confiável.

Ao preservarem relacionamentos de longo prazo, empresas passam a alcançar um aumento significativo na confiança dentro do relacionamento interorganizacional, por conseguinte, isso ajuda a diminuir o risco com um possível comportamento oportunista. A manutenção de relacionamentos mais estáveis representou uma integração maior entre as empresas, onde o grau de estabilidade, confiança entre as partes ficou muito mais visível.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi identificar dentro da literatura cientifica, evidencias qualitativas e quantitativas para melhor compreender as abordagens que implicam na implementação da Gestão de Custos Interorganizacionais mais especificamente no que diz respeito aos fatores relacionais. Utilizando uma abordagem de revisão sistemática, elaborada a partir de critérios de seleção metodicamente definidos, foi possível levantar e selecionar artigos que serviram para constituir uma amostra de estudo. Definida a amostra, o passo seguinte foi a aplicação da metodologia de análise para extração dos elementos de significação.

Assim, com a sintetização dos elementos de significação extraídos da amostra, foi possível construir um panorama de entendimento, referente a implementação da gestão de custos interorganizacional.

A partir da síntese dos dados aplicada aos artigos que compunham a amostra (n = 54), foi possível levantar as evidências que contribuíram para o alcance do objetivo

traçado, bem como a construção das respostas para as perguntas levantadas no protocolo de revisão sistemática.

Os resultados demonstram que os relacionamentos interorganizacionais são, na maioria dos casos, caracterizados pela interação colaborativa de duas ou mais empresas, com a finalidade de adaptarem-se as pressões do ambiente competitivo. Ao ultrapassarem as fronteiras organizacionais, estas empresas passam a agir de maneira coordenada, na busca por soluções estratégicas para a redução dos seus custos de produção.

Contudo, ao considerar esse estreitamento nas relações entre empresas, e para que isso se viabilize, é necessária a criação de um ambiente favorável e propicio para implementação da Gestão de Custos Interorganizacionais. Alguns estudos apontaram que as características interdependência, confiança, estabilidade e cooperação devem ser ponderados, uma vez que estes desempenham um papel fundamental na consolidação do contexto relacional.

Enquanto a interdependência garante maior nível de estabilidade entre as relações, ao passo que cria barreiras contra o comportamento oportunista. A confiança mútua promove transações repetidas entre os parceiros, e ainda, proporcionam ao contexto relacional um espírito de cooperação para que juntos possam alcançar objetivos em comum.

Por fim, vale ressaltar que quanto maior for o nível de intensidade das características interdependência, confiança, estabilidade e cooperação, mais efetiva se tornará a implementação da CGI.

5.1. Limitações e orientações para pesquisas futuras

Assim como muitos estudos científicos, certas limitações precisam ser ponderadas na interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, embora o modelo conceitual para a implementação da GCI aborde os quesitos de produto (margem e funcionalidade), mecanismos (disciplinadores, capacitores, incentivadores), tipo de cadeia (tirana, oligarca e democrática), componentes (índice de valor e restrição a tecnologia), este estudo analisou apenas os fatores relacionais, por considerar que estes são os primeiros a serem considerados quanto a intenção de utilização do conceito de GCI.

Em segundo lugar é preciso especificar que este estudo se propôs a analisar apenas os artigos que retornaram das buscas feitas em bases previamente definidas no protocolo de revisão sistemática, tal ação pode ter deixado de analisar artigos relevantes publicado

em outras bases, o que leva a concluir que a produção cientifica no contexto de GCI não foi completamente explorado.

Para continuidade de pesquisas sobre GCI, sugerimos a investigação, através de estudos de caso, as relações inter-firmas no contexto de aplicação da GCI, pois acreditamos que independentemente dos mecanismos que disciplinam a aplicação deste conceito, os relacionamentos interorganizacionais precisa ser amplamente investigado, no intuito de identificarem e proporem soluções para o alcance de benefícios conjuntos entre empresas mutuamente dependentes.

REFERÊNCIAS

AGNDAL, H.; NILSSON, U. Supply chain decision - making supported by an open books policy. International Journal of Production Economics, 16 (1), 154-167, 2008.

_____. Different open book accounting practices for different purchasing strategies. Management Accounting Research, 21 (3), 147-166, 2010.

AFONSO, P.; LEITE, J. Prescriptive Cost Management for Lean Supply Chains: To cite this version Inter-Organizational Cost Management through Ratio. IFIP Advances in Information and Communication Technology, 943-951, 2016

ALENIUS, E.; LIND, J.; STRÖMSTEN, T. The role of open book accounting in a supplier network: Creating and managing interdependencies across company boundaries. Industrial Marketing Management 45 (1), 195-206, 2015.

ANDERSON, S., Managing Costs and Cost Structure throughout the Value Chain: Research on Strategic Cost Management. Handbooks of Management Accounting Research 2, 481-506, 2006.

AXELSSON, B., LAAGE-HELLMAN, J., NILSSON, U., Modern management accounting for modern purchasing. European Journal of Purchasing and Supply Management 8 (1), 53–62, 2002.

BASTL, M.; GRUBIC, T.; TEMPLAR, S.; HARRISON, A.; FAN, S. Inter-organisational costing approaches: the inhibiting factors. The International Journal of Logistics Management. 21 (1), 65-68, 2017.

BARDIN, L. (2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.

BERRANG-FORD, L., PEARCE, T., FORD, J.D., 2015. Systematic review approaches for climate change adaptation research. Reg. Environ. Chang. Disponível em: < https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10113-014-0708-7>. Acesso em: 18 de out. 2020.

BRITO, E.; MARIOTTO, G. Benefícios da Cooperação entre Compradores e Fornecedores: Um estudo no setor de tecnologia de informação e comunicação. Revista Brasileira de Gestão de Negócios 15 (47), 241-261, 2013.

CARDOSO, A.; FERH, L.; GONZAGA, R. P.; DUARTE, S. L. Open-book accounting no relacionamento entre comprador e fornecedor no setor agroindustrial. Revista Contemporânea de Contabilidade 17(44), 33-53, 2020.

CAGLIO, A.; DITILLO, A. Opening the black box of management accounting inofmration exchanges in buyer-supllier relanships. Management Accounting Research, 23, 61-78, 2012.

CAMACHO, R. R.; ROCHA, W.; MORAES, R. O.; MARQUES, K. C. M. Gestão de Custos Interorganizacionais: Evidências Empíricas em Hospitais Privados no Brasil. Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde. 2015.

COAD, A. F.; CULLEN, J. Gestão de custos interorganizacionais: rumo a uma perspectiva evolutiva. Management Accounting Research, 17 (4), 342-369, mar.2006.

COOK, D. J.; MULROW, C. D.; HAYNES, R. B. Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. Annals Internal Medicine, Philadelphia, 126, (5), 376-380, 1997.

COOPER, R.; YOSHIKAWA, T. Interorganizational cost management systems: the case of the Tokyo-Yokohama supplier chain. International Journal of Production Economics. 37 (4), 51-62, 1994.

_____. The scope of strategic cost management. Institute of Management Accountants. Management Accounting (IMA-USA) 16-18, 1998.

_____. Supply chain development for the lean enterprise interorganizational cost management. New Jersy: The IMA Foudation for Applied Research, Inc., 512, 1999.

_____. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and cooperation requirements. Accounting, Organization and Society29 (1), 27-49, 2004.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto. Tradução Magda França Lopes. 3ª edição, Porto Alegre, Artmed (2010).

DEKKER, H. C. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. Management Accounting Research, 14, 1-23, 2003.

_____. SMIDT, P. A survey of the adoption and use of target costing in Dutch firms. International Journal of Production Economics 84 (3), 293-305, 2003.

_____. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and cooperation requirements. Accounting, Organization and Society, 29 (1), 27-49, 2004.

_____; SAKAGUCHI, T.; KAWAI, T. Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations. Management Accounting Research 24 (2), 122-139, 2013.

DHAIFALLAH, B; AUZAIR, S.; MAELAH, R.; ISMAIL, MD-DAUD. The effect of product complexity and communication quality on IOCM and OBA in buyer– supplier relationships. Journal of Accounting and Organizational Change 16 (1), 1-29, 2019.

_____. Measuring inter-organizational cost management and open book accounting. urnal Pengurusan 56, 119-132, 2019.

ELLRAM, L.; STANLEY, L. Integrating strategic cost management with a 3DCE environment: Strategies, practices, and benefits. Journal of Purchasing and Supply Management 14 (3), 180-191, 2008.

ELLSTRÖM, D.; LARSSON, M. H. Dynamic and static pricing in open-book accounting. Qualitative Research in Accounting and Management 14 (1), 21-37, 2017.

FARIA, A.C.; SOARES, I.C.; ROCHA, W.; ROSSI, G.B. A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na Região do Grande ABC. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, 15 (49), 617-638, 2013

FARIAS, R.; GASPARETTO, V. Inhibiting Factors of Inter-organizational Cost Management Complementary Study. International Business Research 9 (8), 91, 2016.

FAYARD, D.; LEE, L. S.; LEITCH, R. A.; KETTINGER, W. J. Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. Accounting, Organizations and Society, 37 (3), 168- 187, 2012.

FEHR, L.; ROCHA, W. Contabilidade transparente e confiança: influência na relação comprador-fornecedor. RAUSP Management Journal. 53 (4), 597-621, 2018.

_____; DUARTE, S. Gestão de Custos interorganizacionais e Open-Book Accounting: as duas faces da mesma moeda. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ. 2018.

FINK, A. Conducting researchLiterature Reviews. 3rd. Ed. Sage, Los Angeles, CA. 2010.

GERHARD, M.; SOUZA, M. A.; SELLITTO, M. A. Mapeamento do processo de gestão de custos interorganizacionais em uma empresa fornecedora da indústria de máquinas agrícolas. Custos e @gronegócio on line 14, 77-98, 2018.

GIBB, J.; SUNE, A.; ALBERS, S. Network learning: Episodes of interorganizational learning towards a collective performance goal. European Management Journal 35 (1), 15-25, 2017.

HAKANSSON, H.; LIND, J. Accounting and network coordination. Accounting, Organizations and Society 29 (1), 51-72, 2004.

_____. Accounting in an Interorganizational Setting. Handbooks of Management Accounting Research 2, 885-902, 2006.

HOFFJAN, A.; KRUSE, H. Open book accouting in supply chain: when and how is it used in practice? Cost Management, 20 (6), 40-47, 2006.

_____; LÜHRS, S.; KOLBURG, A. Cost Transparency in Supply Chains: Demystification of the Cooperation Tenet. Supply Chains 230-251, 2011.

KAJÜTER, P.; KUMALA, H. I. Open-book accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. Management Accounting Research, 16, 179-204, 2005.

KULMALA, H. I.: PARANKO, J.; UUSI-RAUVA, E. The role of cost management in network relationships. International Journal of Production Economics, 79, 33-43, 2002.

_____. Cost Management in Firm Networks. 2003. 145 p. Tese (Doutor em Tecnologia) – Institute of Industrial Management, Tampere University of Technology, 2003.

_____. Developing cost management in customer–supplier relationships: three case studies. Journal of Purchasing & Supply Management, 27 (2), 65-77, 2004.

KUMRA, R.; AGNDAL, H.; NILSSON, U. Open book practices in buyer-supplier relationships in India. Journal of Business & Industrial Marketing, 27 (2), 196-210, 2012.

McIVOR, R. Lean supply: the design and cost reduction dimensions. Journal of Purchasing & Supply Management, 7, 227-242, 2001.

MÖLLER, K.; WINDOLPH, M.; ISBRUCH, F. The effect of rational factors on open-book accounting and inter-organisational cost management in buyer-supplier partnerships. Journal of Purchasing & Supply Management, 17 (2),121-131, 2011.

MOURA, M.; LIMA, N. Gestão de Custos Interorganizacionais para o Gerenciamento dos Custos Totais: Estudo de Caso em uma Usina de Cana-de-Açúcar na Região do Triângulo Mineiro. Revista Evidenciação Contábil & Finanças 4 (1), 65-83, 2016.

MOURITSEN, J.; HANSEN, A.; HANSEN, C.O. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management, functional analysis and open book accounting. Management Accounting Research, 12 (2), 221-244., 2001.

NASCIMENTO, S.; PEREIRA, A. M.; SCARPIN, J. E. Os Fatores Condicionantes Da Gestão De Custos Interorganizacionais Em Uma Indústria Metalúrgica Da Cidade De Rio Do Sul – SC. ABCustos 7 (2), 1-25, 2012.

NÄÄS, I. VANDRAMETTO, O.; REIS, J. M.; GONÇALVES, R. F.; SILVA, M. T.; CIEMINSKI, G. V.; KIRITSIS, D. Advances in Production Management Systems. Initiatives for a Sustainable World. IFIP Advances in Information and Communication Technology 2016.

PIONTKOWSKI, J.; HOFFJAN, A; LACHMANN, M.; SCHUCHARDT, L. D. Determinants of the Implementation and Long-Term Use of Interorganizational Cost Management Tools – An Experimental Investigation. Performance Measurement and Management Control: Global Issues 25, 223-246, 2012.

PIONTKOWSKI, J.; HOFFJAN, A. Less is sometimes more: The role of information quantity and specific assets in the propensity to engage in cost data exchange processes. Journal of Purchasing and Supply Management 15 (2), 71-78, 2009.

ROMANO, P.; FORMENTINI, M. Designing and implementing open book accounting in buyersupplier dyads: A framework for supplier selection and motivation. International Journal of Production Economics 137 (1), 68-83. 2012.

ROSS, B. D.; TURNBULL, P. W.; WILSON, D. T. Dyadic adaptation in business-to-business markets. European Journal of Marketing 37 (11/12), 1636-1665, 2003.

SOARES, I.C. A gestão de custos interorganizacionais e a contabilidade de livros abertos em uma montadora de veículos automotores na região do Grande ABC. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2011.

SOHN, S. K.; SHIN, I. H.; PARK, S. Implementation of interorganizational cost management and its infrastructure: the case of a Korean 'Chaebol' firm. Asia Pacific Business Review 21 (2), 228-250, 2021

SOUZA. B. C.; ROCHA W. Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. São Paulo: Atlas, 2009.

SHANK, J.K.; GOVINDARAJAN, V. A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

TOMKINS, C., Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. Accounting, Organizations and Society 26 (2), 161–191, 2001.

UDDIN, M. B.; FU, Y.; AKHTER, B. Inter-organizational cost management: effects of antecedents and methods in a hybrid relational context. Journal of Business and Industrial Marketing. 35 (5), 909-923, 2020.

UDDIN, M. Conceptual Framework of Interorganizational Cost Management: a Critical Analysis. ASA University Review 5 (2), 2011.

UDDIN, M. B.; HASSAN, R. Conceptual Framework of Interorganizational Cost Management: a Critical Analysis. ASA University Review,5 (2), 2011.

YLÄ-KUJALA, A.; MARTTONEN, S.; KÄRI, T.; SINKKONEN, T.; BAGLEE, D. Inter-organisational asset management: Linking an operational and a strategic view. International Journal of Process Management and Benchmarking 6 (3), 366-385, 2016.

WINDOLPH, M.; MOELLER, K. Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation? Management Accounting Research, 23, 47-60, 2012.

CAPÍTULO 3 – EFEITO DOS FATORES RELACIONAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS EM PARCERIAS FORMADA POR PRODUTORES DE SOJA E FORNECEDORES DE INSUMO

Resumo – A gestão de custos interorganizacionais refere-se a uma abordagem de gestão estratégica de custos que ultrapassa os limites organizacionais das empresas na busca por novas oportunidades de alcançarem economias adicionais. Sabe-se que a implementação da GCI se inicia pela consolidação de um relacionamento que seja propício para que empresas possam trabalhar em conjunto, e para que o relacionamento se viabilize, este deve conter características de interdependência, estabilidade, cooperação e confiança. Onde quanto maior for o nível e a intensidade dessas características, mais efetiva e eficaz será a implantação da GCI. Objetivando determinar se a GCI poderia ser implementada no contexto relacional entre produtores de soja e fornecedores de insumo. Para isso, conduziu-se uma pesquisa não-experimental para levantar evidencias que pudessem comprovar respectiva possibilidade. Através de um questionário fechado inquirimos uma amostra populacional de 28 produtores de soja e 6 fornecedores de insumos para levantamentos dos dados. Nossa área de estudo foi microrregião da Grande Dourados/MS, município situado no centro-sul de Mato Grosso do Sul. Utilizando o coeficiente de Spearman para sintetizar os dados. Os resultados confirmam que no contexto relacional produtor-fornecedor os fatores interdependência, estabilidade, cooperação e confiança formam uma mútua associação entre si. Essa associabilidade apresenta um nível significativo que cresce positivamente na medida que estas características são fortalecidas. Permitindo assim concluir que o contexto relacional entre produtores de soja e fornecedores de insumo reuni as características necessárias para suportar a implementação da Gestão de Custos Interorganizacional como ferramenta de gestão para custos compartilhados.

Palavras-chave: Gestão de custos interorganizacionais; Soja; Agronegócios; Contexto relacional

EFFECT OF RELATIONAL FACTORS ON THE IMPLEMENTATION OF INTERORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT IN PARTNERSHIPS FORMED BY SOYBEAN PRODUCERS AND INPUTS SUPPLIERS

Abstract – Inter-organizational cost management refers to a strategic cost management approach that goes beyond the organizational boundaries of companies in the search for new opportunities to achieve additional savings. It is known that the implementation of ICM begins with the consolidation of a relationship that is conducive for companies to work together, and for the relationship to become viable, it must contain characteristics of interdependence, stability, cooperation and trust. Where the greater the level and intensity of these characteristics, the more effective and efficient the implementation of the ICM will be. Aiming to determine if the GCI could be implemented in the relational context between soy producers and input suppliers. For this, a non-experimental research was conducted to gather evidence that could prove its possibility. Through a closed questionnaire, we surveyed a population sample of 28 soybean producers and 6 inputs suppliers for data collection. Our study area was the micro-region of Grande Dourados/MS, a municipality located in the center-south of Mato Grosso do Sul. Using the Spearman coefficient to synthesize the data. The results confirm that in the producer-supplier relational context, the factors interdependence, stability, cooperation and trust form a mutual association with each other. This associability presents a significant level that grows positively as these characteristics are strengthened. Thus allowing to conclude that the relational context between soybean producers and input suppliers brings together the necessary characteristics to support the implementation of Interorganizational Cost Management as a management tool for shared costs.

Keywords: Interorganizational cost management; Soy; Agribusiness; relational context

1. INTRODUÇÃO

Diante de mercados cada vez mais competitivo e dinâmico. Muitas empresas têm extrapolado seus limites institucionais para estabelecerem relacionamentos cooperativos e estratégicos com seus fornecedores, na medida que buscam se manterem competitiva frente a seus concorrentes. Essas interações interorganizacionais são motivadas principalmente pela busca de novas oportunidades de alcançarem economias adicionais, a partir do gerenciamento de custos compartilhado (KAJÜTER; KULMALA, 2005). Cada vez mais frequente, empresas têm procurado repassar a seus fornecedores externos, atividades que não estão ligadas às suas competências principais, para que estas sejam desenvolvidas em conjunto no intuito de minimizar os custos de transação (WINDOLPH; MOELLER, 2012).

Assim como apontado por diversos pesquisadores, muitas outras vantagens podem ser observadas a partir das interações coordenadas entre empresas. Dentre estas pode-se destacar a redução de custos integrada por meio do desenvolvimento conjunto de produtos; economias de escala; minimização de comportamento oportunista entre parceiros comerciais; divisão igualitária de riscos e ganhos; menor necessidade de controles contratuais; compartilhamento de benefícios econômicos, financeiros e tecnológicos (UDDIN; FU; AKHTER, 2020; LAAKSONEN et al., 2009; CLARK; FUJIMOTO, 1991; COOPER; YOSHIKAWA, 1994; COOPER; SLAGMULDER, 2004; WIPPLE et al., 2010; VOLDNES et al., 2012; WINDOLPH; MOELLER, 2012; FARIAS et al., 2013; COAD; CULLEN, 2006).

Cooper e Yoshikawa conceituam a Gestão de Custos Interorganizacional como uma "abordagem estruturada para coordenar as atividades das empresas em uma rede de fornecedores de modo que os custos totais na rede sejam reduzidos" (COOPER; SLAGMULDER, 1999 p. 145-146). Cujo objetivo é promove o delineamento de arranjos e operações de negócios estratégicas, consequentemente resultando na obtenção de vantagens competitivas que dificilmente seriam alcançadas por meio de transações independentes ou por integração vertical (OLIVEIRA; LEITE, 2010; COAD; CULLEN, 2006).

O contexto relacional, é o ponto de partida para que empresas viabilizem a implementação e desenvolvimento da GCI (UDDIN; FU; AKHTER, 2020). A consolidação do contexto relacional, centra-se na forma como as partes interessadas se

relacionam, o que geralmente deriva-se de experiencias anteriores (UDDIN; HASSAN, 2011).

Existem diferentes formas de contexto relacional entre compradores e fornecedores observados na literatura, variando desde relacionamentos em que as interações são próximas ao segmento de mercado, até aquelas onde as parcerias estratégicas são formadas pelo desejo das empresas em trabalharem juntas visando o alcance de objetivos em comum (HEIDE; JOHN, 1990; COOPER E SLAGMULDER, 2004).

O contexto relacional entre produtores de soja e fornecedores de insumo é marcado pela forte pressão exercida tanto pelo mercado interno quanto pelo mercado externo, em relação ao custo de produção.

Vale ressaltar que não existe competitividade entre produtores de soja, pois assim como qualquer outra *commodities*, a soja tem seu preço determinado pelo mercado, e suas variações determinadas pela lei da oferta e demanda (FAYH, 2020). Contudo, segundo Neto (2016) para que produtores administrem com eficiência e eficácia sua unidade produtiva agrícola, é imprescindível, dentre outras características, o conhecimento na gestão dos custos em cada fase produtiva da lavoura.

Partindo desse pressuposto, o objetivo geral deste trabalho é investigar o contexto relacional formado por produtores de soja e fornecedores de insumos, no intuito de determinar se é possível implementar a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) entre esses agentes.

Para alcançar o objetivo geral, fixa-se os seguintes objetivos específicos: a) verificar se as características interdependência, confiança, estabilidade e cooperação suportam ou inibem a implementação da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) entre os produtores de soja e fornecedores de insumos; b) avaliar a intensidade das associações entre as características encontradas no contexto relacional.

Desde que foi publicado em 1994 por Robin Cooper e Takeo Yoshikawa, o tema GCI tem despertado interesse de vários pesquisadores, sendo sua relevância atestada pelos inúmeros estudos já publicados na literatura cientifica (SOUZA; ROCHA, 2009). Contudo, embora o volume de estudos publicados sobre GCI seja expressivo, a quantidade de atividades econômicas analisadas por esses estudos ainda é relativamente baixa, aplicando-se há um número limitado de empresas (FAYARD et al., 2012).

As razões que justificam esse estudo são: Em primeiro lugar, diversificar as discussões na literatura sobre o uso da GCI como estratégia de gestão de custos, a fim de contribuir para o avanço do conhecimento teórico sobre o tema. Em segundo lugar, dar seguimento a estudos anteriores (COAD; CULLEN, 2006; AGNDAL; NILSSON, 2009; ALLAH et al.,2019; UDDIN, FU, AKHTER, 2020), buscando aprimorar a percepção sobre as características intrínsecas do contexto relacional comprador-fornecedor, e como elas suportam a possibilidade de implementação da GCI em um seguimento ainda não explorado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Aspectos gerais da gestão compartilhada

Com a globalização dos mercados, manter vantagens competitivas frente as empresas concorrentes, tornou-se um desafio constante (TURNEY, 1991). Algumas dessas empresas lutam frequentemente para manter-se economicamente viável frente as pressões do ambiente competitivo, e muito provavelmente poderão ter suas margens de lucro comprometida e sua existência ameaçada pela concorrência (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002). A gestão estratégica de custos tem sido uma ferramenta importante na gestão das empresas, tanto no nível estratégico quanto no operacional. Porém, na atual conjuntura, utilizar processos de gerenciamento de custos voltado apenas para aspectos internos já não é suficiente para as empresas manterem-se economicamente eficientes (SOUZA; ROCHA, 2008).

No entanto, até certo tempo atrás não havia, a necessidade ou oportunidade de as empresas exercerem um controle de gestão que não fosse para atender apenas as demandas da própria instituição. A aquisição de insumos era tão-somente uma questão de negociar o melhor preço, e aos *controllers* cabia a responsabilidade apenas de fornecer as informações sobre a estrutura interna dos custos de um produto, na intenção de subsidiar a decisão de produzir internamente ou terceirizar a produção (ANDERSON, 2007).

A partir do surgimento da “manufatura enxuta” no Japão após a segunda guerra mundial, as empresas passaram a perceber as vantagens de manter relações colaborativas com seus principais fornecedores, era um meio de desenvolver novos processos de produção de produtos (CARR; NG, 1995) e de aprimorar velhos processos administrativos (KATO et al.,1995)

Com a evolução dos sistemas de contabilidade, a gestão de custos começou a incorporar diferentes pontos de análise, e a partir dessa visão as empresas começaram a vislumbrar que o "preço" pago aos fornecedores era tão somente uma parte do custo total. A partir dos avanços na tecnologia da informação, as empresas substituíram processos manuais em papel por processos eletrônicos. Isso permitiu que os sistemas de análise de custos ficassem mais robustos, e os relatórios de informações gerenciais ganhassem mais confiabilidade, consequentemente abrindo espaço para a criação de novas oportunidades de unificar economicamente a troca de informações entre as empresas (ANDERSON, LANEN, 2002; KULP et al., 2004).

Ao identificarem que o gerenciamento das atividades externas as suas operações, poderia influenciar positivamente no desempenho econômico de seus negócios, algumas empresas passaram a compartilhar informação com outros membros da cadeia de valor, no intuito de identificar maneiras de reduzir os custos totais de produção (PIRES, 2004; GENARO; HILSDORF; SAMPAIO, 2014). Logo essa estratégia passou a ser vista como uma oportunidade para o alcance de vantagens econômicas adicionais (SHANK; GOVINDARAJAN, 1992). Algumas empresas então, de olho nessa nova prática de governança, passaram a estender sua gestão de custos para além de suas fronteiras organizacionais (COOPER; SLAGMULDER, 1998; DEKKER, 2004; HAKANSSON; LIND, 2004).

Com a transposição dessas fronteiras organizacionais que separavam as operações especificas na cadeia de valor, as empresas passaram a criar relacionamentos cooperativos com vista a encontrar soluções para reduzir custos diretos e indiretos, eliminar etapas de produção e ainda, a minimizar o impacto dos custos de transação nas suas atividades comerciais e operacionais (MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 2001; SOARES, 2011). A esse sistema deu-se a denominação de gerenciamento de custos interorganizacionais (COOPER; YOSHIKAWA, 1994).

2.2. Conceito de Gestão de Custos Interorganizacionais

O comportamento interorganizacional e a gestão compartilhada de custos, em relação as transações entre empresas pertencentes a mesma cadeia de valor, há muito tempo já vem sido estudado por diversos pesquisadores (PORTER, 1989; SHANK, 1989; MUNDAY, 1992; SHANK; GOVINDARAJAN, 1992).

Contudo, os primeiros esboços sobre o sistema de gerenciamento de custos interorganizacionais surgiu a partir dos estudos de Robin Cooper e Takeo Yoshikawa (1994), onde os pesquisadores discutiram o uso de técnicas de gerenciamento de custos que ultrapassavam as fronteiras organizacionais, em um grupo de fornecedores da indústria automobilística japonesa. Cujo objetivo maior era tornar a cadeia de fornecedores mais econômica a partir do compartilhamento de informação e do estímulo a inovação.

Mais tarde, Cooper e Slagmulder atribuíram ao conceito de GCI a seguinte definição:

> Trata-se de uma abordagem estruturada para coordenar as atividades das empresas em uma rede de fornecedores de modo que os custos totais na rede sejam reduzidos (Cooper; Slagmulder, 1999, p. 145-146).

Atividades coordenadas transmitem a ideia de que a gestão de custos, não deve limitar-se apenas no âmbito interno e, sim, expandir-se por toda a cadeia de valor em que atuam (SEURING, 2002). Isso porque, quanto mais conhecidos se tornam os custos dos estágios de produção da cadeia de valor, mais eficiente será a gestão destes (KAJÜTER; KULMALA, 2005). Coad e Scapens (2006) discorrem que significantes vantagens econômicas podem ser obtidas através da gestão colaborativa de custos, o que leva a crer que o desempenho de uma organização depende, além da sua eficiência interna, da forma como gerencia seus relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros.

Segundo Souza e Rocha (2009), embora alguns autores considerem a redução dos custos totais como objetivo principal da GCI, essa é uma visão limitada do processo como um todo. Os autores acrescentam que o objetivo maior está na garantia de um retorno total para as empresas participantes da cadeia de valor, seja através da redução de custo ou pelo próprio aumento dos custos (desde que atrelado ao ganho de vantagens competitivas).

Assim, Souza e Rocha (2009, p. 25) propõem a seguinte definição: “Gestão de Custos Interorganizacionais é um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações de uma cadeia de valor além da própria empresa”.

Apesar de concordar com a definição proposta por Souza e Rocha (2009), e por considerar que as empresas possam estar localizadas tanto a montante quanto a jusante da empresa principal, Camacho (2010) sugere que as seguintes premissas devam ser acrescentadas a essa definição: a análise (de custos) deve delimitar-se a um estágio relevante dentro da cadeia de valor; deve haver cooperação mútua, não compulsória, entre todos; deve-se buscar a maximização do retorno total para todos.

Por fim, ao olhar através de uma perspectiva mais ampla, o gerenciamento de custos interorganizacionais advêm de ações colaborativas e coordenadas entre membros da cadeia de valor, com vista a criar vantagens competitivas a partir do compartilhamento de informações, da criação de valor, do estimulando a inovação e da redução de custos de produção e transação.

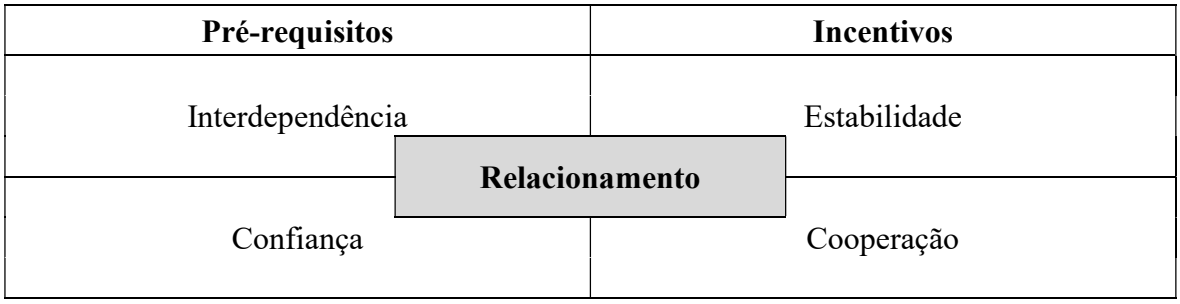
E assim, utilizando um conjunto de mecanismos específicos de planejamento e controle gerencial, empresas possam gerenciar seus custos de produção para além das fronteiras organizacionais, com a finalidade de encontrar soluções estratégicas a partir do melhor uso de seus recursos (COOPER E YOSHIKAWAB, 1994; MOURITSEN et al., 2001; DEKKER, 2003, 2004; COOPER; SLAGMULDER, 1999, 2004; KAJUTER; KULMALA, 2005; COAD; CULLEN, 2006; ANDERSON, 2007; SOUZA; ROCHA, 2009; ANDERSON; DEKKER, 2009).

2.3. Relacionamento Interorganizacionais comprador-fornecedor

Cooper e Slagmulder (1999) argumentam que a efetividade na implementação da GCI se inicia pela consolidação de relacionamento interorganizacional entre comprador-fornecedor. Sendo o nível dos fatores relacionais fortemente influenciado pelos resultados de experiências anteriores (UDDIN; HASSAN, 2011). Seguindo o mesmo contexto, Dekker at al. (2013), sugere que a estabilidade de parcerias comerciais está significativamente ligada ao nível de boa vontade e confiança que os compradores têm nos fornecedores que escolhem para uma transação.

O desenvolvimento das relações interorganizacional requer uma interação mais próxima das empresas parceiras na pretensão de criar um ambiente favorável para a prática da GCI (UDDIN; FU; AKHTER, 2020). E isso só acontece, quando aspectos de interdependência, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos e confiança estão presentes no contexto relacional. Nesse sentido, as empresas precisam cultivar e desenvolver essas características com vista a aprimorar o nível do relacionamento, a fim de tornar mais exequível a aplicabilidade da GCI (SOUZA; ROCHA, 2009).

Figura 1. Esquema teórico dos fatores que tendem a fortalecer o relacionamento entre organizações



Fonte: Souza e Rocha, 2009.

O esquema teórico (Figura 1) descrito por Souza e Rocha (2009) fornece uma visão relativa dos fatores que influenciam o comportamento do contexto relacional bem como na implementação da GCI. Juntos, os fatores de interdependência, confiança, estabilidade e cooperação desempenham um papel fundamental na consolidação do contexto relacional (ELLRAM; STANLEY, 2008; SOUZA; ROCHA, 2009). Enquanto a interdependência garante maior nível de estabilidade entre as relações (PIONTKOWSKI et al., 2012), ao passo que minimiza o comportamento oportunista (COOPER; SLAGMULDER, 2004; LATUSEK; VLAAR, 2018). A confiança mútua promove transações repetidas entre os parceiros (HAKANSSON; LIND, 2006; UDDIN; HASSAN, 2011), e proporcionam ao contexto relacional um espírito de cooperação para que juntos possam alcançar objetivos em comum (COOPER; SLAGMULDER, 2004; DEKKER, 2003).

A seguir, apresentamos uma síntese de cada um dos fatores relacionais:

2.3.1. Interdependência

A interdependência está ligada a dependência mútua entre empresas que transacionam comercialmente (DEKKER, 2003), e é crucial para manter efetivo um relacionamento de longo prazo (ELLRAM; STANLEY, 2008).

Quando empresas investem em parceiras com maior proximidade relacional, isso gera a confiança necessária para estabelecer operações cada vez mais dependentes. A gestão integrada conduz ao compartilhamento de informações, o que por sua vez, ajuda as empresas a identificarem métodos operacionais de coordenação e a novas formas de reduzirem custos relevantes em seus processos produtivos (PIONTKOWSKI et al., 2012).

2.3.2. Estabilidade

A estabilidade está relacionada a continuidade do compromisso assumido entre as partes. Tal pressuposto é importante porque leva um tempo considerável para o comprador e o fornecedor desenvolverem um relacionamento confiável (COOPER; SLAGMULDER, 2004).

A intenção de preservar um relacionamento no longo prazo, em geral, proporciona um aumento significativo na confiança entre as partes, por conseguinte, reduzindo o risco com um possível comportamento oportunista (MOLLER; WINDOLPH; ISBRUCH, 2011). Além de incentivar o espírito cooperativo entre os parceiros para que juntos possam alcançar objetivos em comum (COOPER; SLAGMULDER, 2004; DEKKER, 2003).

2.3.3. Cooperação

A cooperação refere-se a situações em que partes separadas trabalham juntas para alcançar objetivos mútuos ou individuais, diferentes do que seria se atuassem isoladamente (DEKKER, 2003).

A cooperação fortalece os compromissos de longo prazo, pois ajuda a criar consciência quanto as expectativas e capacidades das partes em se relacionarem (MAHAMA, 2006) e ainda: facilita as operações entre parceiros (KULMALA, 2004); favorece o estímulo ao processo de inovação e melhoria contínua para a redução de custos (COOPER; YOSHIKAWA, 1994); minimiza os riscos de transação (DEKKER, 2010) e preções ambientais adversas (COOPER; SLAGMULDER, 2004; DEKKER, 2003; KULMALA, 2004).

2.3.4. Confiança

A confiança pode ser definido de várias maneiras, a mas usual e aplicado no campo das relações organizacionais, se refere a uma expectativa, baseada na experiência e na interação repetida, de que um parceiro não se comportará de maneira oportunista com o outro (TOMKINS, 2001). Ao passo que consolida atividades de negócios, a partir da redução de incertezas organizacionais (KAJUTER; KULMALA 2005).

A confiança favorece o compartilhamento de informações em um fluxo bilateral (COOPER; SLAGMULDER, 2004). Onde o uso racional dessas informações, garante o alcance de benefício para ambas as partes, pois impacta diretamente na redução dos custos

de planejamento, desenvolvimento e aquisição de itens, bem como nos custos de governança, em especial nos custos de seleção, coordenação e monitoramento de parcerias estratégicas (COOPER; YOSHIKAWA, 1994; KUMRA; AGNDAL; UDDIN; HASSAN, 2011; NILSSON, 2012).

3. METODOLÓGIA DE PESQUISA

3.1. Classificação da pesquisa

Para alcançar os objetivos traçados, foi utilizada uma abordagem não-experimental a pesquisa. A escolha foi embasada na forma como seria conduzida a análise das variáveis, ou seja, ao considerar o contexto em que a problemática de pesquisa se encontra inserida, observou-se que não seria possível analisar o fenômeno de estudo através da manipulação das variáveis. Então, optou-se por conduzir uma reflexão única e exclusivamente através da observação e interpretação das variáveis de pesquisa e seus constructos (GIL, 2010; COOPER; SCHINDLER, 2014).

Para descrever as características da amostra em relação as variáveis e seus padrões de distribuição, foi aplicado um corte transversal a pesquisa, no intuito de capturar as especificidades reais da amostra em um determinado momento do tempo. (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

3.2. Variáveis de pesquisa

As variáveis utilizadas para conduzir o estudo foram extraídas a partir de uma revisão da literatura sobre GCI, onde buscou-se identificar quais os fatores que viabilizam a implementação da GCI em uma relação cliente-fornecedor. Na Tabela I é apresentado uma síntese geral dos constructos utilizados no processo de pesquisa.

Tabela 1. Síntese dos constructos e autores relacionados

Constructos	Sigla	Estudo revisado
Interdependência		
Interdependência baseado em confiança	**IBC**	Uddin; Fu; Akhter (2020), Cooper; Slagmulder (2004), Cooper; Slagmulder (1999), Dekker (2003, 2004), Kajüter; Kulmala (2005), Souza; Rocha (2009), Fayard et al. (2012), Windolph; Moeller (2012), Agndal; Nilsson (2009), Moura; Lima (2016), Farias et al., (2016), Camacho at al., (2015), Brito; Mariotto (2013)
Interdependência na minimização do oportunismo	**IMO**	
Interdependência na geração de benefícios	**IGB**	
Interdependência e racionalidade limitada	**IRL**	

(continuação)

Confiança		
Confiança gerada a partir da fidelidade comercial	**CGFC**	Uddin; Fu; Akhter (2020), Cooper; Slagmulder (2004), Campos et al., (2016), Dekker (2003), Kulmala; Paranko; Uusi-Rauva (2002), Cooper; Slagmulder (1999), Dekker (2003, 2004), Kajüter; Kulmala (2005), Souza; Rocha (2009), Fayard et al. (2012), Windolph; Moeller (2012), Agndal; Nilsson (2009), Moura; Lima (2016), Farias et al., (2016), Camacho at al., (2015), Brito; Mariotto (2013)
Confiança baseada na cooperação	**CBC**	
Confiança baseada na frequência de transações	**CBFT**	
Confiança no compartilhamento de informações	**CCI**	
Confiança baseada na qualidade de produto	**CBQP**	
Estabilidade		
Estabilidade gerada a partir da confiança	**EGC**	Cooper; Slagmulder (1999), Dekker (2003, 2004), Kajüter; Kulmala (2005), Souza; Rocha (2009), Fayard et al. (2012), Windolph; Moeller (2012), Agndal; Nilsson (2009), Moura; Lima (2016), Farias et al., (2016), Camacho at al., (2015), Brito; Mariotto (2013), Kulmala; Paranko; Uusi-Rauva (2002)
Estabilidade na minimização da incerteza	**EMI**	
Estabilidade a partir da frequência de transações	**EFT**	
Estabilidade a partir da fidelidade comercial	**EFC**	
Estabilidade na geração de benefícios	**EGB**	
Cooperação		
Cooperação baseado em ajuda mútua	**CBAM**	Uddin; Fu; Akhter (2020), Cooper; Slagmulder (1999), Dekker (2003, 2004), Kajüter; Kulmala (2005), Souza; Rocha (2009), Fayard et al. (2012), Windolph; Moeller (2012), Agndal; Nilsson (2009), Moura; Lima (2016), Farias et al., (2016), Camacho at al., (2015), Brito; Mariotto (2013)
Cooperação na minimização do oportunismo	**CMO**	
Cooperação na geração de benefícios	**CGB**	
Cooperação na minimização da incerteza	**CMI**	
Cooperação baseado em confiança	**CBEC**	

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A partir das variáveis identificadas, foi possível modelar o escopo e a natureza dos constructos empregados na investigação e na mensuração do fenômeno de estudo.

3.3. Instrumento de pesquisa

Quanto a sua forma e estrutura, o questionário da pesquisa foi elaborado seguindo as recomendações propostas por Gil (2010) e Marconi e Lakatos (2003). Seguindo uma estrutura de perguntas fechadas, divididos em três blocos distinto e totalizando 24 indicadores de medição. O primeiro bloco abordou questões com indicadores de múltipla escolha de resposta única, relacionadas a qualificação do respondente. O segundo bloco abordou questões com indicadores dicotômicos de resposta, relacionadas a caracterização da gestão do negócio. O terceiro e último bloco utilizou uma escala *Likert* de 11 pontos para medir os fatores relacionais da CGI na perspectiva dos entrevistados. E para quantificar o valor de cada constructos a partir das respostas dadas pelos participantes entrevistados, utilizou-se uma escala ordinal que ia de 0 para “discordo plenamente” a 10 para “concordo plenamente”.

3.4. População, Amostra e Coleta de dados

A população de estudo envolveu dois conjuntos distintos de indivíduos, sendo um formado apenas por produtores rurais que tem a soja como cultura principal ou intermediaria no seu portifólio de negócios, e o outro, formado apenas por fornecedores que comercializam insumos necessários ao cultivo da soja. A área de estudo foi microrregião da Grande Dourados/MS, município situado no centro-sul de Mato Grosso do Sul e que detêm a segunda maior concentração de estabelecimento que produzem soja no estado (N = 708) (IBGE, 2017).

Para definir a amostra que seria formada por produtores rurais, seguiu-se os procedimentos descritos na técnica conhecida como *snowboll*, proposta por Goodman (1961). O primeiro passo foi selecionar intencionalmente 6 produtores rurais; estes foram contactamos por telefone, e após concordarem em participar do estudo, receberam um questionário de pesquisa eletrônico, confeccionado no *Google forms* e encaminhado via aplicativo de mensagem instantânea (*WhatsApp*), para que fosse respondido. No segundo passo, induziu-se os primeiros participantes a replicarem o envio do questionário de pesquisa eletrônico para outros potenciais respondentes, desde que se enquadrassem nas características dos grupos populacionais e atuassem dentro da área de delimitação da pesquisa.

Já para definir a amostra que seria formada por fornecedores de insumo, usou-se o critério não-probabilístico para a seleção da amostra, tendo em vista que o universo da população era relativamente pequeno. Para selecionar os possíveis respondentes, utilizou-se a base de registro do IAGRO/MS e da ACED/MS para localizar as empresas que comercializam produtos agrícolas utilizados no plantio da soja.

Ao final do período de coleta de dados, obteve-se uma amostra com 34 respondentes, sendo 28 (82%) formado por produtores rurais e 06 (18%) formado por fornecedores de insumo. O período de seleção e coleta de dados ocorreu entre os meses de agosto e setembro de 2021.

3.5. Pré-teste

O instrumento de pesquisa foi submetido a uma validade de conteúdo no intuito de avaliar se os critérios de medição, refletiam adequadamente as características necessárias para mensurar o fenômeno de estudo (ALEXANDRE; COLUCI, 2011). Para conduzir a

validade de conteúdo, submeteu-se o instrumento de pesquisa ao crivo de um painel formado por especialista na temática sobre GCI. Para formar o painel de especialistas, recorreu-se a uma seleção aleatória (ao acaso) de 10 autores nacionais com publicações relevantes sobre GCI. Uma vez selecionado os possíveis participantes, encaminhou-se via e-mail o instrumento de pesquisa junto com um questionário de validação na expectativa que estes autores contribuíssem na identificação de falhas, inconsistências, ambiguidades, questões confusas, excessos de questões, pontos que poderiam interferir ou influenciar no levantamento de dados, bem como suas opiniões quanto aos constructos de investigação. O período de consulta aos especialistas ocorreu entre julho e agosto de 2021.

Dos especialistas selecionados, 6 autores retornaram à consulta, dos quais propuseram os seguintes ajustes: a) ajustes na impessoalidade das questões; b) substituição do termo "relação transacional" para "relacionamento comercial"; c) aumentar o número dos indicadores de medição (constructos) nas variáveis confiança, estabilidade e cooperação.

Feito as modificações para incorporar o feedback dos especialistas, o passo seguinte foi avaliar a compreensibilidade do instrumento de pesquisa. Para isso aplicou-se o questionário em uma amostra composta por 4 produtores de soja (clientes) e 4 fornecedores de insumos (fornecedores), solicitou-se aos respondes que lessem as questões e marcassem as respostas conforme sua compreensão do texto, porém não marcassem a questões cujos termos não fosse de sua compreensão. A taxa de respostas concluídas foi de 100% para ambas os públicos da amostra, o que permitiu denotar uma boa compreensão dos indicadores de medição.

3.6. Técnicas para análise de dados

Para estimar as propriedades de medida do instrumento de pesquisa de modo a garantir a qualidade dos resultados, utilizou-se as seguintes técnicas de análise de dados para avaliar a confiabilidade dos constructos latentes aplicou-se o alfa de *Cronbach* e para avaliar a qualidade estrutural do instrumento de pesquisa utilizou-se a variância média extraída e a confiabilidade composta.

Já para extrair as informações dos dados levantados, com vista a construir um argumento que pudesse explicar o fenômeno estudado e consequentemente responder à questão de pesquisa, utilizou-se a análise estatística descritiva no intuito de organizar, sumarizar e sintetizar os aspectos importantes do conjunto de dados levantados, para que se

pudesse contextualizar o perfil sociográfico dos produtores de soja e fornecedores de insumo.

Utilizou-se também a análise estatística (coeficientes de *Spearman*) visando identificar padrões de correlação entre as características interdependência, estabilidade, cooperação e confiança inerente ao contexto relacional comprador-fornecedor, na intenção de tirar conclusões sobre a possibilidade desses agentes atuarem em conjunto na implementação da GCI.

Para desenvolver os cálculos das análises estatísticas, utilizou-se os softwares Microsoft Excel 2016 e o IBM *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 20.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Análise de confiabilidade e validade dos dados

Para avaliar a confiabilidade do instrumento de pesquisa, aplicou-se o alfa de *Cronbach* em cada um dos constructos latentes, no intuito de medir o grau de covariância entre os indicadores da escala *Likert*. Os resultados (ver Tabela 2) indicaram um nível de consistência interna quase perfeita para as variáveis Estabilidade (0,890); Confiança (0,826) e Cooperação (0,914) e substancial para a variável Interdependência (0,697). Segundo Landis e Koch, (1977), a classificação da consistência interna segue a seguinte graduação: 0 a 0,20 pequena; 0,21 a 0,40 razoável; 0,41 a 0,60 moderada; 0,61 a 0,80 substancial e 0,81 a 1,0 quase perfeita.

Para estruturar as inter-relações (correlações), de modo a sintetizar as informações contida no conjunto de variáveis originais, com a finalidade de obter-se um conjunto com variáveis estatísticas (fatores) mais fortemente inter-relacionadas e ainda, identificar as dimensões latentes entre estes, utilizou-se a Análise Fatorial (FA).

Iniciada a verificação do grau de adequabilidade amostral das correlações, o teste KMO indicou valores de 0,822 para o conjunto de variáveis Interdependência e Estabilidade e 0,825 para o conjunto de variáveis Confiança e Cooperação. Já o teste de esfericidade de *Barlett* indicou valores de *Qui-quadrado* (χ^2) de 138,194 com significância *p-valor* igual a 0,000 para o conjunto de variáveis Interdependência e Estabilidade e 258,255 com significância *p-valor* igual a 0,000 para o conjunto de variáveis Confiança e Cooperação. Em análise aos parâmetros recomendado pela literatura (KMO com valores entre 0,5 e 1,0; teste de esfericidade de *Barlett* com *p-valor* < 0,05) ambos os testes

indicaram que as correlações entre os conjuntos de variáveis são suficientes para prosseguir com a análise fatorial (HAIR et al., 2005; TABACHNICK; FIDELL, 2007; FIELD, 2009).

Para conduzir a análise fatorial, utilizou-se o método dos componentes principais com aplicação de uma rotação *Varimax*. Rodou-se a análises em duas etapas distinta, sendo a primeira com o conjunto de variáveis Interdependência e Estabilidade e a segunda com o conjunto de variáveis Confiança e Cooperação. Após rodar o primeiro teste, foram excluídos os fatores cuja comunalidade (h^2) ficaram abaixo do valor mínimo aceitável de extração (< 0,50). Após rodar a análise novamente, os valores carregados revelaram cargas fatoriais que ficaram entre 0,488 e 0,911. Tais cargas fatoriais demonstraram ser confiavelmente aceitáveis, uma vez que cargas fatoriais maiores que 0,40 são adequadas para sustentarem a validade de construto do instrumento de pesquisa (BAGOZZI; YI, 1988).

As variáveis Interdependência e Estabilidade apresentaram dois fatores com autovalor (*Eigenvalues*) superior a 1,0 sendo estes capazes de explicar cerca de 75,23% da variância total. Já as variáveis latentes Confiança e Cooperação também apresentaram dois fatores com autovalor (*Eigenvalues*) superior a 1,0 cujo a variância total explicada foi de 73,60%.

Com os fatores obtidos na análise fatorial, calculou-se a variância média extraída (*average variance extracted* [AVE]) para avaliar a proporção média da variância dos itens tendentes a serem explicados pelas variáveis latentes. Na equação da VME, todas as cargas fatoriais padronizadas obtidas foram maiores que o indicador de ajuste adequado para o modelo (VME ≥ 0,50). Em suma, assume-se que a validade do modelo converge para um resultado positivo (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR et al., 2013). Como requisito adicional para avaliar a qualidade do modelo estrutural do instrumento de pesquisa, calculou-se a confiabilidade composta (*composite reliability* [CC]) e assim como na VME, onde a mesma quantidade de fatores e a mesmo tratamento de homogeneidade foram usados, as cargas fatoriais padronizadas ficaram acima do ponto de corte > 0,7 (Hair et al., 2009), tal resultado avaliza a confiabilidade do instrumento de pesquisa utilizado no levantamento de dados. Na tabela II é apresentado um resumo da análise de confiabilidade e validade dos dados.

Tabela 2. Análise de confiabilidade e validade dos dados

Constructos	Carga Fatorial Padronizada	h^2	Alfa de Cronbach	AVE	CC
Interdependência			0,697	0,559	0,717
IBC	0,745	0,556			
IMO	0,572*				
IGB	0,575*				
IRL	0,750	0,562			
Estabilidade			0,890	0,600	0,878
EGC	0,800	0,752			
EMI	0,911	0,906			
EFT	0,859	0,756			
EFC	0,743	0,552			
EGB	0,488	0,557			
Confiança			0,826	0,564	0,864
CGFC	0,852	0,744			
CBC	0,747	0,586			
CBFT	0,642	0,500			
CCI	0,876	0,768			
CBQP	0,597	0,574			
Cooperação			0,914	0,556	0,862
CBAM	0,665	0,831			
CMO	0,751	0,827			
CGB	0,704	0,590			
CMI	0,768	0,650			
CBEC	0,831	0,728			

Método de extração: Fatoração de eixo principal
Método de rotação: Varimax com Kaiser Normalização
Rotação convergida em 3 interações
Nota: Comunalidades (h^2); Variância Média Extraída (AVE); Confiabilidade Composta (CC).
** valores excluídos do cálculo da AVE e CC*

Fonte: calculado pelo autor com base nos dados de pesquisa e utilizando o SPSS 20.

4.2. Análise descritiva do perfil sociográfico – Produtor de soja

Foram entrevistados 28 produtores rurais que tem a soja como cultura principal ou intermediaria no seu portifólio de negócios, no intuito de levantar o perfil sociográfico com base nos dados observados. Todos os entrevistados possuem propriedades e atuam na região de Dourados/MS.

Em relação ao gênero dos respondentes, é possível observar que do total de 28 produtores rurais que responderam ao questionário, 89,3% são do gênero masculino e 10,7% do gênero feminino. Nota-se uma grande predominância de homens na gestão das propriedades rurais em relação a amostra. Quando relacionado a idade dos respondentes, 35,7% dos homens relataram ter idade entre 31 e 40 anos; 28,6% relataram ter idade entre 41 e 50 anos; 17,8% com idade acima de 51 anos e 7,15% com idade entre 20 e 30 anos.

Entre as mulheres, 7,15% relataram ter idade entre 20 e 30 anos e apenas uma relata ter com idade entre 41 e 50 anos (3,6%).

A partir dos dados observados, verifica-se que 50% dos respondentes enquadram-se como jovens adultos (idade entre 20 e 40 anos), outros 32,2% enquadram-se como adultos (idade entre 41 e 50 anos). Quanto ao tempo de exercício na atividade como produtor rural, 42,9% dos respondentes afirmam possuir entre 21 e 30 anos de atuação. 28,6% afirmam possuir entre 01 e 10 anos de atuação. Enquanto 17,9% afirmam ter entre 11 e 20 anos de atuação. E 10,7% mais de 31 anos de atuação na respectiva área. Cabendo assim dizer que mais da metade dos respondentes (60,7%) possui um considerável tempo de experiencia como produtor rural (entre 11 e 30 anos). Uma possível explicação para isso pode ser relacionada ao fato que 85,7% dos respondentes afirmarem que a escolha pelo exercício da atividade como produtor rural foi influenciado pela geração anterior. Uma vez que o desejo de suceder as atividades da família podem começar desde muito cedo na vida do indivíduo.

Tabela 3. Perfil sociográfico - Produtor rural

	Frequência (*f*)	**% (*f*)**	**Acumulado (%)**
Gênero/Idade			
Masculino			
entre 20 e 30 anos	2	7,15	7,2
entre 31 e 40 anos	10	35,7	42,9
entre 41 e 50 anos	8	28,6	71,5
acima de 51 anos	5	17,8	89,3
Feminino			
entre 20 e 30 anos	2	7,15	96,4
entre 41 e 50 anos	1	3,6	100,0
Tempo de atividade como produtor rural			
entre 1 e 10 anos	8	28,6	28,6
entre 11 e 20 anos	5	17,9	46,4
entre 21 e 30 anos	12	42,9	89,3
acima de 31 anos	3	10,7	100,0
Inserção na agricultura influenciada pela geração anterior			
Não	4	14,3	14,3
Sim	24	85,7	100,0
Nível de escolaridade			
Ensino fundamental	6	21,4	21,4
Ensino médio	4	14,3	35,7
Ensino técnico	3	10,7	46,4
Ensino Superior	15	53,6	100,0
Tamanho da propriedade			
até 120 hectares	14	50,0	32,1
entre 121 e 450 hectares	14	50,0	100,0
Volume total de produção de soja por safra			
até 7.500 sacas	15	53,6	53,6
entre 7.501 e 30.000 sacas	13	46,4	100,0

Fonte: calculado pelo autor com base nos dados de pesquisa e utilizando o SPSS 20.

Em relação ao nível de formação escolar, mais da metade dos respondentes (53,6%) declaram ter formação superior. Tal informação reflete uma tendencia de crescimento no nível de escolaridades quanto comparado aos resultados do estudo conduzido por Vestena *et* al. (2011) para a mesma região de pesquisa.

A classificação dada ao tamanho dos imóveis rurais é definida pela Lei 8.629, de 25 de fevereiro de 1993, que leva em conta o módulo fiscal (e não apenas a metragem), variando de acordo com cada município. Segundo a Embrapa, a dimensão de 01 (um) modulo fiscal para a região de Dourados/MS é de 30 hectares. Assim sendo, verifica-se uma distribuição uniforme em relação ao tamanho da propriedade rural, sendo 50% para propriedade consideradas de pequeno porte (até 4 módulos fiscais) e 50% para propriedade consideradas de médio porte (superior a 4 e até 15 módulos fiscais). Nessa mesma constante de equilíbrio, seguem os dados em relação ao volume total de produção de soja por safra. Considerando que a produtividade média da safra 2020/2021 para a região de Dourados/MS foi de 62,5 sacas por hectare (ALBUQUERQUE, 2021). A distribuição ficou de 53,6% para produção de até 7.500 sacas e 46,4% para produção acima de 7.501 sacas, sendo estas um padrão médio para pequena e média área respectivamente.

4.3. Análise descritiva do perfil sociográfico – Fornecedor de insumo

Foram entrevistados 06 gestores de empresas fornecedores de insumos agrícolas para a produção de soja, atuam na cidade de Dourados/MS e comercializam fitossanitários, sementes, fertilizantes entre outros insumos no intuito de levantar o perfil sociográfico com base nos dados observados.

Quanto ao gênero, é possível constatar que 100% dos respondentes, são do gênero masculino. Quando verificado à posição que cada um dos respondentes ocupa na empresa, verifica-se que 50% destes são sócio proprietários, 33,3% promotores de venda e 16,7% gerente. Vale ressaltar que a não constatação de mulheres com posição estratégica dentro da amostra pesquisada, corrobora com o resultado de um estudo conduzido pelo Fórum Econômico Mundial onde é relatado que, apesar da participação feminina na sociedade ter crescido timidamente nos últimos anos, a igualdade de homens e mulheres no acesso a recursos e oportunidades ainda está longe de acontecer (BBC BRASIL, 2016).

Analisando o nível de escolaridade, verifica-se que 83,3% dos respondentes possuem nível superior completo e 16,7% o ensino médio. Quanto ao tempo de atividade,

66,7% atuam na empresa a menos de 3 anos, enquanto 33,3% atuam a mais de 10 anos. Na tabela 4 é apresentado retrato do perfil sociográfico dos fornecedores de insumo.

Tabela 4. Perfil sociográfico - Fornecedor de insumo

	Frequência (*f*)	% (*f*)	Acumulado (%)
Gênero/Idade			
Masculino			
entre 20 e 30 anos	2	33,3	33,3
entre 31 e 40 anos	2	33,3	66,7
entre 41 e 50 anos	2	33,3	100,0
Cargo na empresa:			
Gerente Geral	1	16,7	16,7
Sócio proprietário	2	50,0	66,7
Promotor de vendas	3	33,3	100,0
Nível de escolaridade:			
Ensino médio	1	16,7	16,7
Ensino Superior completo	5	83,3	100,0
Tempo de atividade na empresa			
entre 1 e 3 anos	4	66,7	66,7
mais de 10 anos	2	33,3	100,0
Enquadramento da empresa			
Empresa de Pequeno Porte	2	33,3	33,3
Empresa de Médio Porte	1	16,7	50,0
Grande Empresa	3	50,0	100,0
Tempo de funcionamento da empresa			
1 a 5 anos	2	33,3	33,3
Mais de 10 anos	4	66,7	100,0

Fonte: calculado pelo autor com base nos dados de pesquisa e utilizando o SPSS 20.

Quanto ao enquadramento da empresa onde trabalham, 50% desta enquadram-se como empresas de grande porte cujo faturamento anual é superior a R$ 20 milhões podendo chegar até R$ 50 milhões. 33,3% enquadram-se como empresas de pequeno porte (EPP) onde o faturamento anual não ultrapassa os R$ 4,8 milhões. E 16,7% descreveram a empresa como de médio porte onde o faturamento anual é superior a R$ 4,8 milhões e inferior a R$ 20 milhões. Destas empresas, 66,7% apontam estar em atividade comercial a mais de 10 anos, enquanto 33,3% apontam estar em atividade a menos de 5 anos.

4.4. Análise correlacional

O pressuposto teórico que fundamenta a investigação correlacional dos dados cuja finalidade é medir as variáveis para se estabelecer uma associação entre eles, segue o esquema teórico disposto por Souza e Rocha (2009) assim como apresentado na Figura1.

Contudo, antes de seguir para a análise correlacional, buscou-se primeiro verificar como se dispõem a distribuição dos dados, no intuito de determinar qual coeficiente de

correlação (Pearson ou Spearman) seria o mais adequado para analisar e descrever os dados amostrais.

Há uma grande variedade de testes estatísticos descritos na literatura que verificam o padrão de normalidade quanto a distribuição dos dados amostrais (MIOT, 2017). Contudo, optou-se pelo teste de Shapiro-Wilk por considerar a existência de um consenso entre diversos pesquisadores quanto ao maior nível de sensibilidade (capacidade do teste de identificar corretamente dados normalmente ou não-normalmente distribuídos) que o teste apresenta para a análise de normalidade em amostras cuja número seja abaixo de 50 observações (MENDES; PALA, 2003; AHAD et al., 2011; RAZALI; WAH, 2011; TORMAN; COSTER; RIBOLDI, 2012; LE BOEDEC, 2016).

Os resultados do teste SW (ver Tabela V) apontaram nível de significância abaixo de 1% (*p-valor* < 0,01) para uma expressiva maioria das variáveis latentes (95%), restando somente as variáveis IMO e IRL que apontaram nível de significância abaixo de 5% (*p-valor* < 0,05) totalizando 5% das variáveis latentes. Ou seja, os resultados demonstraram a rejeição substancial da hipótese de que o coeficiente de correlação seja igual a zero. O que evidencia a existência de uma relação significativa entre as variáveis.

Tabela 5. Teste de normalidade Shapiro-Wilk

Constructo	Estatística	df	Sig.	Constructo	Estatística	df	Sig.
CGFC	,845	34	,000	IBC	,874	34	,001
CBC	,819	34	,000	IMO	,912	34	,010
CBFT	,709	34	,000	IGB	,884	34	,002
CCI	,775	34	,000	IRL	,915	34	,012
CBQP	,836	34	,000	EGC	,841	34	,000
CBAM	,826	34	,000	EMI	,814	34	,000
CMO	,874	34	,001	EFT	,820	34	,000
CGB	,824	34	,000	EFC	,873	34	,001
CMI	,798	34	,000	EGB	,844	34	,000
CBEC	,844	34	,000				

Nota: Grau de liberdade(df); Nível de significância (Sig.)

Fonte: Calculado pelo autor com base nos dados de pesquisa e utilizando o SPSS 20.

A partir dos resultados, percebe-se que a distribuição dos dados amostrais segue um padrão diferente da normalidade. Isso significa que os dados amostrais não atenderam as suposições paramétricas, o que leva a inferir que o teste estatístico mais adequado para medir a correlação das variáveis é o coeficiente de Spearman.

Seguindo o esquema teórico proposto por Souza e Rocha (2009), bem como utilizando o teste de Spearman para o cálculo das correlações. É apresentado na Tabela VI

a matriz de correlação com os conjuntos de constructos que formam as variáveis Interdependência, Estabilidade, Cooperação e Confiança.

Tabela 6. Matriz de correlação entre os constructos

	IBC	IMO	IGB	IRL	
EGC	,613**	,576**	,763**	,198	
EMI	,693**	,464**	,692**	,068	
EFT	,615**	,527**	,599**	,098	
EFC	,560**	,487**	,660**	,004	
EGB	,516**	,487**	,487**	,180	
	EGC	**EMI**	**EFT**	**EFC**	**EGB**
CBAM	,563**	,586**	,568**	,475**	,631**
CMO	,444**	,546**	,556**	,399*	,525**
CGB	,706**	,772**	,676**	,621**	,523**
CMI	,594**	,682**	,584**	,499**	,465**
CBEC	,602**	,651**	,540**	,611**	,528**
	CBAM	**CMO**	**CGB**	**CMI**	**CBEC**
CGFC	,529**	,491**	,527**	,416*	,629**
CBC	,644**	,573**	,582**	,450**	,687**
CBFT	,409*	,430*	,432*	,308	,474**
CCI	,514**	,626**	,308	,179	,323
CBQP	,585**	,608**	,501**	,414*	,489**
	CGFC	**CBC**	**CBFT**	**CCI**	**CBQP**
IBC	,576**	,502**	,368*	,093	,272
IMO	,200	,264	,205	,189	,328
IGB	,364*	,501**	,307	,084	,336
IRL	-,016	-,083	,032	,287	,048

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (bicaudal).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bicaudal).

Nota: Interdependência (IBC; IMO; IGB; IRL), Estabilidade (EGC; EMI; EFT; EFC; EGB), Cooperação (CBAM; CMO; CGB; CMI; CBEC), Confiança (CGFC; CBC; CBFT; CCI; CBQP).

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados de correlação calculados no SPSS 20.

O primeiro ponto a ser observado refere-se à intensidade do relacionamento entre as variáveis Interdependência e Estabilidade os quais são representados respectivamente pelos constructos IBC, IMO, IGB, IRL ↔ EGC, EMI, EFT, EFC, EGB, o resultado indica uma relação positiva de valor moderado (0,4 a 0,6) e com um nível de significância de $p < 0,01$ para maioria dos constructos. A exceção está no constructo IRL (Interdependência e Racionalidade Limitada), onde não se identifica nenhuma correlação entre este e os constructos da variável de Estabilidade.

Quando observado as correlações entre as variáveis Estabilidade e Cooperação os quais são representados pelos constructos EGC, EMI, RFT, EFC, EGB ↔ CBAM; CMO;

CGB; CMI; CBEC, é possível observar que os constructos EGC ↔ CGB e EMI ↔ CGB apresenta uma correlação positiva, forte com nível de significância de $p < 0,01$. Em uma situação oposta, tem-se a correlação dos constructos EFC ↔ CMO cuja valores indicam uma correlação positiva, fraca com nível de significância de $p < 0,05$. Já os demais constructos indicam uma relação positiva de valor moderado (0,4 a 0,6) com um nível de significância de $p < 0,01$.

Para a correlações entre as variáveis Cooperação e Confiança, representados respectivamente pelos constructos CBAM, CMO, CGB, CMI, CBEC ↔CGFC, CBC, CBFT, CCI, CBQP, identifica-se na grande maioria correlações positivas de valor moderado (04 a 0,6) com um nível de significância de $p < 0,01$. As correlações entre os constructos CBAM ↔ CBFT, CMO ↔ CBFT, CGB ↔ CBFT e CMI ↔ CGFC apresentam nível de significância de $p < 0,05$. Não se identificou correlação entre os constructos CGB ↔ CCI, CMI ↔ CBFT, CMI ↔ CCI e CBEC ↔ CCI.

Já para as correlações das variáveis Confiança e Interdependência, representados pelos constructos CGFC, CBC, CBFT, CCI, CBQP ↔ IBC, IMO, IGB, IRL constata-se que dentre os constructos que apresentam correlação positiva, somente CGFC ↔ IBC, CBC ↔ IBC, CBC ↔ IGB apresentam um valor moderado (0,4 a 0,6) e nível de significância de $p < 0,01$, enquanto os constructos CGFC ↔ IGB e CBFT ↔ IBC apresentaram correlação fraca (0,01 a 0,3) com nível de significância de $p < 0,05$. Os demais constructos, na sua grande maioria, não apresentaram correlação.

Em uma análise global dos resultados é possível extrair que 73% das correlações são positivas, sendo que destas, 88% possuem nível de significância de $p < 0,01$ e 12% um nível de significância de $p < 0,05$, verifica-se também que 3%, 60% e 3% apresentam força de correlação forte, moderada e fraca respectivamente. Os constructos que não apesentaram correlação entre si representam 27% do total.

Cabe destacar que não foi ponderado qualquer relação de dependência ou independência entre as variáveis, por considerar que a interpretação do coeficiente r (x, y) é a mesma do coeficiente r (y, x). Contudo, o coeficiente de correlação de Spearman revelou a existência de uma tendência monotônica de crescimento positivo entre as variáveis. Esse resultado indica que as variáveis tendem a crescer na mesma direção quando associadas.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados evidenciados pelo teste de correlação de Spearman, é possível identificar que o índice de correlação dos constructos que formam as variáveis interdependência e estabilidade é de 75%, permitindo assim afirmar que existe uma associação significativa entre estas variáveis. Embora a literatura considere que a interdependência esteja ligada ao fato de mútua dependência entre empresas que transacionam comercialmente (DEKKER, 2003). Os dados mostram que a interdependência presente no contexto relacional produtor-fornecedor está mais ligada a questões de confiabilidade, redução do oportunismo e na vantajosidade comercial nas relações de troca (WINDOLPH; MÖLLER, 2012; CAGLIO; DITILLO, 2012; FAYARD et al., 2012).

Produtores relataram não ter dificuldade em encontrar fornecedores, contudo a maioria destes afirmam possuir parceria fixa com fornecedores a pelo menos duas safras, por considerarem que a confiança no parceiro favorece o relacionamento comercial. Enquanto fornecedores se valem de políticas de fidelização para proporcionar a seus clientes um relacionamento efetivo de longo prazo. Tais atitudes rebatem a suposição de uma dependência meramente econômica, ao passo que sustentam uma coordenação eficaz entre os parceiros (COOPER; YOSHIKAWA, 1994). Possibilitando assim criar um ambiente favorável para a estabilidade do relacionamento (COOPER; SLAGMULDER, 2004; SOUZA; ROCHA, 2009).

É importante destacar que a interdependência do contexto relacional produtor-fornecedor não alcançou a estabilidade através de aspectos ligado a racionalidade limitada. Os dados sinalizam uma situação de incongruência quanto a necessidade de formalização contratual nas transações entre produtores e fornecedores. Embora identificado que a frequência de transações é um fator proeminente no contexto relacional produtor-fornecedor, a incerteza provocada pela racionalidade limitada não favorece a criação de laços de estabilidade no relacionamento (WILLIAMSON, 1979, 1985, 1991, 1998). Uma possível explicação para isso, deve-se ao fato de que fornecedores não estejam dispostos a assumir risco em suas transações comerciais.

Os resultados apontam que os constructos das variáveis estabilidade e cooperação apresenta um índice de correlação de 100%, ou seja, uma associação com um nível altamente significativo. No caso em questão, a análise dos dados permite inferir que a

manutenção do contexto relacional produtor-comprador, é fortemente sustentada pela presença dos fatores confiança, minimização de incertezas, frequência nas transações, fidelidade comercial e geração de benefícios. Esses fatores compõem os constructos, que por sua vez, formam a variável estabilidade, alinham-se aos fatores ajuda mútua, minimização do oportunismo, geração de benefícios, minimização da incerteza e confiança, que compõem os constructos que formam a variável cooperação.

Essa associabilidade entre fatores, tal como explicada por Cooper e Slagmulder (2004) e Coad e Cullen (2006), denota a ideia de que a continuidade do compromisso assumido entre as partes é um reflexo do incentivo proporcionado pelo espírito de permanecerem em um relacionamento estável e favorável ao alcance de metas e objetivos em comum.

A partir do índice de correlação dos constructos (84%) que formam as variáveis cooperação e confiança, é possível comprovar a existência de um nível significativo de associação entre estas. Infere-se, com base na análise dos dados, que este nível significativo de associação indica que o contexto relacional produtor-fornecedor é favorável ao estabelecimento de relações de cooperação e do fortalecimento de alianças estratégicas.

Assim como propostos por Souza e Rocha (2009) é possível identificar no contexto relacional produtor-fornecedor que a cooperação figura como uma relação de ajuda mútua entre os parceiros. Esse pressuposto por sua vez, intensifica a intenção de trabalharem juntos na geração de benefícios mútuos (COOPER; SLAGMULDER, 1999; FAYARD et al., 2012).

Contudo, identifica-se que o compartilhamento de informações ainda não é um assunto amadurecido no contexto relacional produtor-fornecedor. Diferente do que propõem Agndal e Nilsson (2008, 2010); Allah et al. (2019); Cooper e Slagmulder (2004); Kajüter e Kulmala (2005); Mouritsen, Hansen e Hansen (2001), os dados apontaram que compartilhamento informações (CCI) não favorece o aumento dos níveis de confiança (CBEC), nem na minimização de incertezas do relacionamento (CMI) e tão pouco na geração de benefícios (CGB). Outro ponto evidenciado pelos dados e que difere de outros estudos (AGNDAL; NILSSON, 2008, 2010; COOPER; SLAGMULDER, 2004), refere-se ao fato que, mesmo constatado que o aumento na frequência de transações comerciais,

impacta positivamente no nível de confiança do contexto relacional produtor-fornecedor, tal fator não colabora para a redução das incertezas do ambiente.

Apesar do índice de correlação dos constructos que forma as variáveis confiança e interdependência seja relativamente baixo (25%). Refuta-se a suposição de que a característica de confiança não favorece o estabelecimento da mútua dependência na relação produtor-fornecedor. Os dados apontam que na relação produtor-fornecedor, a confiança baseada no fator cooperação, contribui substancialmente para concretização do fator fidelidade comercial. Essa associação positiva, por sua vez, favorece tanto a interdependência baseada em fatores de confiança, quanto a interdependência baseada em fatores que proporcionam a geração de benefícios, tal como relatado por Agndal e Nilsson (2008, 2010) e Cooper e Yoshikawa (1994).

Outro ponto também identificado, é a associação do fator relacionado a frequência de transação da variável confiança com o fator confiança da variável interdependência. A partir dessa associação, é possível inferir que produtores e fornecedores quando mais confiantes se sentem em estabelecer uma relação de mútua dependência, maior é a tendencia em prosseguir com suas transações comerciais (TOMKINS, 2001).

6. CONCLUSÃO CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, pesquisas empíricas identificam que o desenvolvimento de relações interorganizacional requer uma interação mais próxima das empresas parceiras na pretensão de criar um ambiente favorável para a prática da GCI (COOPER; YOSHIKAWAB, 1994; COAD; CULLEN, 2006; AGNDAL; NILSSON, 2008; UDDIN; FU; AKHTER, 2020). Partindo dessa premissa, este estudo segue o esquema teórico sintetizado por Souza e Rocha (2009) a partir de estudos anteriores, onde é proposto que o desenvolvimento de relações favoráveis a implementação da GCI, deve atender primeiramente a criação de laços de interdependência e confiança entre os agentes. O que só é viabilizado através da criação de um ambiente com nível significativo de estabilidade e cooperação entre as empresas que pretendem trabalhar em conjunto. Essa associação entre os fatores tende a formar um círculo virtuoso.

A pesquisa coletou a opinião de 28 produtores rurais e 6 fornecedores de insumo agrícola que atuam na Cidade e Região de Dourados, no estado de Mato Grosso do Sul, e para isso usou-se uma escala *Likert* de 11 pontos cuja medida ordinal ia de 0 para

“discordo plenamente” até 10 para “concordo plenamente”. A intenção era medir e analisar a opinião na perspectiva de cada entrevistado, no intuito de levantar informações que pudessem determinar se a implementação da Gestão de Custos Interorganizacional seria viável no contexto relacional produtor-fornecedor.

A partir das observações coletadas é possível confirmar que no contexto relacional produtor-fornecedor os fatores interdependência, estabilidade, cooperação e confiança formaram uma mútua associação entre si. Essa associabilidade apresenta um nível significativo que cresce positivamente na medida que estas características são fortalecidas. Esse efeito tende a ser favorável para a criação de um ambiente sinérgico, além de melhorar a eficiência colaborativa no relacionamento entre produtores de soja e fornecedores de insumo.

No que diz respeito a comparação dos fatores que são favoráveis a consolidação do relacionamento interorganizacional conforme descrito no esquema teórico, com os resultados encontrados na pesquisa. É possível identificar que no contexto relacional produtor-fornecedor o pré-requisito interdependência está ligada a questões de confiabilidade, redução do oportunismo e vantagem comercial, do que uma dependência baseada apenas em fatores econômicos. Por consequência, essa proposta tende a favorecer a estabilidade da relação, pois verifica-se que as partes sinalizam a vontade de trabalharem juntas para alcançar metas e objetivos congruentes. Seguindo com a análise, identifica-se que o pré-requisito confiança cria a expectativa de um ambiente favorável na formação de alianças estratégicas entre produtor e fornecedor, ao passo que oportuniza o relacionamento baseado na cooperação para a geração de benefícios mútuos.

As evidências confirmam que os fatores de interdependência, estabilidade, cooperação e confiança presentes contexto relacional produtor-fornecedor seguem os mesmos padrões de associabilidade descrito em estudos anteriores. Assim, de maneira factual, conclui-se que o contexto relacional entre produtores de soja e fornecedores de insumo reuni as características necessárias para suportar a implementação da Gestão de Custos Interorganizacional como ferramenta de gestão para custos compartilhados.

7. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

É pontual reconhecer que a pandemia de Covid 19 afetou esta pesquisa nos seguintes aspectos. Em primeiro lugar, houve uma limitação ao acesso da população de pesquisa devido as restrições de atendimento ao público imposto por algumas empresas, e

também no receio de alguns respondentes em receber o pesquisador para coleta de informações. Isso sem dúvidas, implicou negativamente na composição da amostra de pesquisa, pois julga-se que o número de respondentes poderia ter sido maior se não fossem tais fatos. Em segundo lugar, a prospecção do público-alvo da pesquisa restringiu-se apenas ao contato via telefone, e-mail e aplicativo de mensagens instantâneas, e de certa forma, sentiu-se que a falta de uma interação interpessoal mais próxima possa ter influenciado para o baixo número de adesão dos respondentes. Em terceiro lugar, devido ao pequeno número de respondente e a baixa diversidade das empresas que participaram da pesquisa, a validade externa dos resultados precisaria ser aferida em uma amostra maior para se chegar a uma conclusão mais assertiva.

Considerando que os resultados tenham sido favoráveis para a implementação da GCI no contexto relacional entre produtores de soja e fornecedores de insumo, uma sugestão interessante para estudos futuros seria testar o conjunto de técnicas especificas para gerenciamento interorganizacional de custos tais como: custeio-alvo; investigação de custos interorganizacionais; investigações de custo mínimo; gerenciamento de custos simultâneos; custeio kaizen entre outros, no intuito de medir a funcionalidade destas técnicas no contexto relacional produtor-fornecedor.

REFERÊNCIAS

ACED. Associação Comercial de Dourados. Disponível em: < https://www.aceddourados.com.br/guia-comercial>. Acesso em 25 de ago. 2021.

AGNDAL, H.; NILSSON, U. Interorganizational cost management in the exchange process. Management Accounting Research, 20(2), 85–101, 2009.

ANDERSON, S. W. Managing Costs and Cost Structure throughout the Value Chain: Research on Strategic Cost Management. Handbook of Management Accounting Research. Vol 2. Oxford: Elsevier, 2007.

ANDERSON, S. W.; DEKKER, H. C. Strategic Cost Management in Supply Chains, Part 1: Structural Cost Management. Accounting Horizons, 23(2), 201–220, 2009.

ANDERSON, S. W.; LANEN, W. N. Using electronic data interchange (EDI) to improve the efficiency of accounting transactions. The Accounting Review, 77(4), 703–729, 2002.

AHAD, N. A. ET AL. Sensitivity of normality tests to non-normal data. Sains Malaysiana, Malaysia. 46 (6), 637-641, 2011.

ALBUQUERQUE, E. MS encerra ciclo 2020/2021 de soja com aumento de volume de 18% e produtividade com alta de 13%. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA). Disponível em: <https://www.cnabrasil.org.br/noticias/ms-encerra-ciclo-2020-2021-de-soja-com-aumento-de-volume-de-18-e-produtividade-com-alta-de-13#:~:text=O%20volume%20final%20alcan%C3%A7ou%2013,frente%20ao%20ciclo%202019%2F2020>. Acesso em 25 de nov. 2021.

ALLAH, B. D.; AUZAIR, S. M.; MAELAH, R. M.; ISMAIL, D. The effect of product complexity and communication quality on IOCM and OBA in buyer– supplier relationships. Journal of Accounting & Organizational Change Vol. 16, 1, 1-29, 2020.

ALLAH, B. D.; AUZAIR, S. M.; MAELAH, R. M.; ISMAIL, D. Measuring Inter-organizational Cost Management and Open Book Accounting. Jurnal Pengurusan 56, 119 – 132, 2019.

ALEXANDRE N. M. C; COLUCI M. Z. O. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. Ciênc. Saúde Coletiva.16(7) 3061-68, 2011.

ANDERSON, S. W. Managing Costs and Cost Structure throughout the Value Chain: Research on Strategic Cost Management. Handbook of Management Accounting Research. 2, 481-506, 2006.

BAGOZZI, R.P.; YI, Y. On the evaluation of structural equation models. Journal of the Academy of Marketing Science. 16. (1) 74-94, 1998.

BBC BRASIL. Calculadora revela desigualdade de gênero no mundo. 2016. Disponível em:

<http://www.bbc.com/portuguese/videos_e_fotos/2015/11/151118_100w_calculator_vj_2015>. Acesso em: 22 nov. de 2021.

BRAGA, A.; SOUZA, M. A., KRONBAUER, C. A.; BRAGA, D. G. Mapeamento da gestão de custos interorganizacionais: Uma meta-análises envolvendo pesquisadores, métodos e discussões. ConTexto, Porto Alegre, 14 (28) 41-52, 2014.

BRITO, E.; MARIOTTO, G. Benefícios da Cooperação entre Compradores e Fornecedores: Um estudo no setor de tecnologia de informação e comunicação. Revista Brasileira de Gestao de Negocios 15 (47), 241-261, 2013.

CARR, C.; NG, J. Total cost control: Nissan and its U.K. supplier partnerships. Management Accounting. Research, 6(4), 347–365, 1995.

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, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponivel em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-22012011- 164307/. Acesso em: 22 de set. 2021.

CAMACHO, R. R.; ROCHA, W.; MORAES, R. O.; MARQUES, K. C. M. Gestão de Custos Interorganizacionais: Evidências Empíricas em Hospitais Privados no Brasil. Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde. 2015.

CAMPOS, L. C.; OLIVEIRA, K. G.; LEAL, E. A.; DUARTE, S. L. Gestão de Custos Interorganizacionais: um Estudo da 'Rede Cerrado' de Supermercados. Revista Contabilidade Vista & Revista. 27 (3), 2016.

CLARK, K.; FUJIMOTO, T. Product development performance: strategy, organization, and management in the world auto industry. Boston, MA: Harvard Business School Press, Boston, 409, 1991.

COAD, A. F.; CULLEN, J. Gestão de custos interorganizacionais: rumo a uma perspectiva evolutiva. Management Accounting Research. 17 (4), 342-369, mar.2006.

COAD, A.; SCAPENS, B. Inter-organisational cost management. Financial Management. 38 – 39, 2006.

COOPER, R.; YOSHIKAWA, T. Interorganizational cost management systems: the case of the Tokyo-Yokohama supplier chain. International Journal of Production Economics. 37 (4), 51-62, 1994.

_____. The scope of strategic cost management. Institute of Management Accountants. Management Accounting (IMA-USA) 16-18, 1998.

_____. Supply chain development for the lean enterprise interorganizational cost management. New Jersy: The IMA Foudation for Applied Research, Inc., 512, 1999.

_____. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and cooperation requirements. Accounting, Organization and Society29 (1), 27-49, 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Business Research Methods (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2014.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto. Tradução Magda França Lopes. 3ª edição, Porto Alegre, Artmed (2010).

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika. 16 (3), 297-334, 1951.

DEKKER, H. C. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. Management Accounting Research, 14, 1-23, 2003.

_____. SMIDT, P. A survey of the adoption and use of target costing in Dutch firms. International Journal of Production Economics 84 (3), 293-305, 2003.

_____. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and cooperation requirements. Accounting, Organization and Society, 29 (1), 27-49, 2004.

_____; SAKAGUCHI, T.; KAWAI, T. Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations. Management Accounting Research 24 (2), 122-139, 2013.

ELLRAM, L.; STANLEY, L. Integrating strategic cost management with a 3DCE environment: Strategies, practices, and benefits. Journal of Purchasing and Supply Management 14 (3), 180-191, 2008.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Riscos na Agricultura. Disponível em: < https://www.embrapa.br/visao/riscos-na-agricultura>. Acesso em: 05/02/2021.

FAYH, M. O que são Commodities e Como Funciona o Mercado. Capital Advisor. Disponivel em: <https://comoinvestir.thecap.com.br/o-que-sao-commodities-significado/>. Acesso em: 14 de jul. 2021.

FARIAS, A. C.; PEREIRA, A. N; SOARES, I. C., SOUZA, B. C. Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) e Contabilidade de Livros Abertos (CLA): Investigação bibliométrica com ênfase em periódicos internacionais e nacionais. 2010. Disponível em: https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/871. Acesso em 24 de março de 2020.

FARIA, A.C.; SOARES, I.C.; ROCHA, W.; ROSSI, G.B. A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na Região do Grande ABC. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, 15 (49), 617-638, 2013.

FARIAS, R.; GASPARETTO, V. Inhibiting Factors of Inter-organizational Cost Management Complementary Study. International Business Research 9 (8), 91, 2016.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. Planejamento da Pesquisa Científica. São Paulo: Altas, 2013.

Brasil. Lei 8.629, de 25 de fevereiro de 1993. Dispõe sobre a regulamentação dos dispositivos constitucionais relativos à reforma agrária, previstos no Capítulo III, Título VII, da Constituição Federal. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8629.htm>. Acesso em: 25 de ago. 2021.

FAYARD, D.; LEE, L. S.; LEITCH, R. A.; KETTINGER, W. J. Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. Accounting, Organizations and Society, 37 (3), 168- 187, 2012.

FARIAS, R. A. S.; GASPARETTO, V.; LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. Gestão de custos interorganizacionais: análise da aplicabilidade em uma rede de supermercados de grande porte. ConTexto, v. 16, n. 32, p. 4-19, 2016.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluation Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39–50, 1981.

FIELD, A. Descobrindo a Estatística usando o SPSS. (L. Viali, Trans.) (2nd ed.). Porto Alegre: Artmed, 2009.

GENARO, E., HILSDORF, W. C., SAMPAIO, M. Métodos de cotação e negociação na cadeia de suprimentos de autopeças brasileira e os custos de transação. Gest. Prod., São Carlos. 21 (2), 433-445, 2014.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisas, (5ª edição), São Paulo, Atlas. 2010.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo, Atlas. 1987.

GOODMAN, L. A Snowball sampling. The annals of mathematical statistics, 148-170. 1961.

HAKANSSON, H.; LIND, J. Accounting and network coordination. Accounting, Organizations and Society 29 (1), 51-72, 2004.

_____. Accounting in an Interorganizational Setting. Handbooks of Management Accounting Research 2, 885-902, 2006.

HAIR J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise multivariada de dados. (A. S. Sant'Anna & A. C. Neto, Trans.) (5th ed.). Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C., BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. Análise multivariada de dados (6th. ed.). Bookman: Porto Alegre, 2009.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. Journal of Marketing Research, 24–36, 1990.

AGÊNCIA ESTADUAL DE DEFESA SANITÁRIA ANIMAL E VEGETAL – IAGRO. Relação de estabelecimentos com registro na IAGRO/MS para atividades com agrotóxicos e afins. Disponível em: http://www.iagro.ms.gov.br/wp-content/uploads/2019/03/Rela%C3%A7%C3%A3o-de-Revendas-de-Agrot%C3%B3xicos-e-Prestadores-de-Servi%C3%A7o-Registrados-na-IAGRO-29.03.2019.pdf. Acesso em 25 de out. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE prevê safra recorde de grãos em 2020. Disponivel em: < https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/26537-ibge-preve-safra-recorde-de-graos-em-2020>. Acesso em 10/02/2021.

KAJÜTER, P.; KUMALA, H. I. Open-book accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. Management Accounting Research, 16, 179-204, 2005.

KATO, Y.; BÖER, G.; CHOW, C.W. Target costing: an integrative management process. Journal of Cost Management 9, 39–51, 1995.

KULMALA, H. I.: PARANKO, J.; UUSI-RAUVA, E. The role of cost management in network relationships. International Journal of Production Economics, 79, 33-43, 2002.

KULP, S.; LEE, H. L.; OFEK, E. Manufacturer benefits from information integration with retail customers. Management Science, 50(4), 431–444, 2004.

KUMRA, R.; AGNDAL, H.; NILSSON, U. Open book practices in buyer-supplier relationships in India. Journal of Business & Industrial Marketing, 27 (2), 196-210, 2012.

LAAKSONEN, T.; JARIMO, T.; KULMALA, H. I. Cooperative strategies in customer–supplier relationships: the role of interfirm trust. International Journal of Production Economics. 120 (1), 79-87, 2009.

LANDIS, J. R.; KOCH, G. G. The measurement of observer agreement for categorical data. Biometrics. 33 (1), 159-174, 1977.

LATUSEK, D.; VLAAR, P.W. Uncertainty in interorganizational collaboration and the dynamics of trust: a qualitative study. European Management Journal. 36. 1, 12-27, 2018.

LE BOEDEC K. Sensitivity and specificity of normality tests and consequences on reference interval accuracy at small sample size: a computer-simulation study. Vet Clin Pathol.;45(4):648-56, 2016.

MAHHAMA, H. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. Management Accounting Research 17, 315–339, 2006.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. Atlas, 2003.

MARCONI, M. D. A.; LAKATO, E. M. Metodologia de trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, publicações e trabalhos científicos. 6ª reimpressão. São Paulo, Atlas. 2011.

MENDES, M.; PALA, A. Type I error rate and power of three normality tests. Pakistan Journal of Information Technology, Karachi. 2 (2), 135-139, 2003.

MIOT, H. A. Avaliação da normalidade dos dados em estudos clínicos e experimentais. J Vasc. Bras. 16(2), 88-91, 2017.

MÖLLER, K.; WINDOLPH, M.; ISBRUCH, F. The effect of rational factors on open-book accounting and inter-organisational cost management in buyer-supplier partnerships. Journal of Purchasing & Supply Management, 17 (2),121-131, 2011.

MOURA, M.; LIMA, N. Gestão de Custos Interorganizacionais para o Gerenciamento dos Custos Totais: Estudo de Caso em uma Usina de Cana-de-Açúcar na Região do Triângulo Mineiro. Revista Evidenciação Contábil & Finanças 4 (1), 65-83, 2016.

MOURITSEN, J.; HANSEN, A.; HANSEN, C.O. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management, functional analysis and open book accounting. Management Accounting Research, 12 (2), 221-244., 2001.

MUNDAY, M. Accounting cost data disclosure and buyer-supplier partnerships—a research note. Management Accounting Research, 3(3), 245–250, 1992a.

MUNDAY, M. Buyer-Supplier Partnerships and Cost Data Disclosure. Management Accounting, 70(6), 28, 1992b.

NETO, A. A. O. (Org.). Companhia Nacional de Abastecimento. Compêndio de Estudos Conab / Companhia Nacional de Abastecimento. 1. Brasília. Conab, 2016. Disponível em: < Disponível também em: http://www.conab.gov.br>. Acesso em: 15 de jul. 2021.

OLIVEIRA, J. B.; LEITE, M. S. A. Modelo analítico de suporte à configuração e integração da cadeia de suprimentos. Gest. Prod., São Carlos. 17 (3), 447-463, 2010.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PIONTKOWSKI, J.; HOFFJAN, A; LACHMANN, M.; SCHUCHARDT, L. D. Determinants of the Implementation and Long-Term Use of Interorganizational Cost Management Tools – An Experimental Investigation. Performance Measurement and Management Control: Global Issues 25, 223-246, 2012.

PIRES, S. R. I. Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management): conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.

RAZALI, N. M.; WAH, Y. B. Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling Tests. Journal of Statistical Modeling and Analytics, Malaysia, 2 (1), 2011.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3ª edição. São Paulo, Atlas. 1999.

SOARES, I.C. A gestão de custos interorganizacionais e a contabilidade de livros abertos em uma montadora de veículos automotores na região do Grande ABC. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2011.

SHAPIRO, S. S.; WILK, M. B. An analysis of variance test for normality (complete samples). Bimetrika, Oxford, Inglaterra, v. 52, n. 3-4, p. 591-611, 1965.

SEURING, S. Supply Chain Costing - A Conceptual Framework. In S. Seuring & M. Goldbach (Eds.), Cost Management in Supply Chains. CHAP, Heidelberg: Physica-Verlag HD, 16–30, 2002.

SHANK, J. K. Strategic Cost Management: New Wine, or Just New Bottles? Journal of Management Accounting Research, 1, 47–65, 1989.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. Strategic cost management: the new tool for competitive advantage. New York: The Free Press, 1993.

TOMKINS, C., Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. Accounting, Organizations and Society 26 (2), 161–191, 2001.

TORMAN V. B. L.; COSTER R.; RIBOLDI J. Normality of variables: diagnosis methods and comparison of some nonparametric tests by simulation. Rev HCPA. 32, 227-34, 2012.

TURNEY, P. B. B. How activity-Based Costing Helps Reduce Cost. Journal of Cost Management. 29-35, 1991.

UDDIN, M. Conceptual Framework of Interorganizational Cost Management: a Critical Analysis. ASA University Review 5 (2), 2011.

UDDIN, M. B.; FU, Y.; AKHTER, B. Inter-organizational cost management: effects of antecedents and methods in a hybrid relational context. Journal of Business and Industrial Marketing. 35 (5), 909-923, 2020.

UDDIN, M. B.; HASSAN, R. Conceptual Framework of Interorganizational Cost Management: a Critical Analysis. ASA University Review,5 (2), 2011.

VESTENA, F. S.; NOVAES, A. L.; HALL, R. J.; CORRÊA, F. T. B. S.; LOPES, A. C. V. Análise da utilização de ferramentas contábeis e gerenciais de controle financeiro no ramo do agronegócio na região da Grande Dourados-MS. INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção, 03 (1), 2011.

VOLDNES, G.; GRONHAUG, K.; NILSSEN, F. Satisfaction in buyer-seller relationships-in fluence of cultural diferences. Industrial Marketing Management. 41 (7), 1081-1093, 2012.

Wipple, J. M.; Lynch, D. F.; Nyaga, G. N. A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. Industrial Marketing Management. 39, 507-518, 2010.

APÊNDICE A – RELAÇÃO DE ARTIGOS ABORDADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA

Título	Autor	Ano
Inter-organizational cost management: effects of antecedents and methods in a hybrid relational context	Mohammed Belal Uddin Yuanlue Fu Bilkis Akhter	2020
The effect of product complexity and communication quality on IOCM and OBA in buyer– supplier relationships	Bakil Dhaif Allah Sofiah Md-Auzair Ruhanita Maelah Md Daud Ismail	2019
Measuring inter-organizational cost management and open book accounting	Bakil DhaifAllah Sofiah Md Auzair Ruhanita Maelah Md Daud Ismail	2019
Mapping of the management process of the interorganizational costs in a supplier of the agricultural machinery industry	Melissa Gerhard Marcos Antonio de Souza Miguel Afonso Sellitto	2018
Open-book accounting and trust: influence on buyer-supplier relationship	Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr Welington Rocha	2018
Dynamic and static pricing in open-book accounting	Daniel Ellstrom Martin Hoshi Larsson	2017
Inter-organisational asset management: Linking an operational and a strategic view	Antti Ylä-Kujala Salla Marttonen Timo Kärri Tiina Sinkkonen David Baglee	2016
A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na Região do Grande ABC	Ana Cristina de Faria Iderlan Charles Soares Welington Rocha George BedinelliRossi	2013
Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains	Dutch Fayard Lorraine S. Lee Robert A. Leitch William J. Kettinger	2012
The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer-supplier partnerships	Klaus Moller Melanie Windolph Felix Isbruch	2011
Interorganizational cost management in the exchange process	Henrik Agndal Ulf Nilsson	2009
Less is sometimes more: The role of information quantity and specific assets in the propensity to engage in cost data exchange processes	Jan O. Piontkowski Andreas Hoffjan	2009
Inter-organisational cost management: Towards an evolutionary perspective	Alan F. Coad John Cullen	2006
Interorganizational cost management and relational context	Robin Cooper Regine Slagmulder	2004

Implementation of interorganizational cost management and itsinfrastructure: the case of a Korean Chaebol firm	Sung-Kyu Sohn Il-Hang Shin Sorah Park	2015
Determinants of the Implementation and Long-Term Use of Interorganizational Cost Management Tools – An Experimental Investigation	Jan O. Piontkowski Andreas Hoffjan Maik Lachmann Lukas D. Schuchardt	2012
Open book practices in buyer-supplier relationships in India	Rajeev Kumra Henrik Agndal Ulf Nilsson	2012
Different open book accounting practices for different purchasing strategies	Henrik Agndal Ulf Nilsson	2010
Supply chain decision-making supported by an open books policy	Henrik Agndal Ulf Nilsson	2008
Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain	Robin Cooper Takeo Yoshikawab	1994
Gestão de Custos Interorganizacionais e Open-Book Accounting: As Duas Faces da Mesma Moeda	Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr Sérgio Lemos Duarte	2018
Gestão de Custos Interorganizacionais: um Estudo da 'Rede Cerrado' de Supermercados	Larissa Couto Campos Karine Gonzaga de Oliveira EdvaldaAraújo Leal Sérgio Lemos Duarte	2016
Gestão de custos interorganizacionais: análise da aplicabilidade em uma rede de supermercados de grande porte	Rafael Araújo Sousa Farias Valdirene Gasparetto Rogério João Linkes Darci Schnorrenberger	2016
Gestão de Custos Interorganizacionais para o Gerenciamento dos Custos Totais: Estudo de Caso em uma Usina de Cana-de-Açucar na Região do Triangulo Mineiro	Marcelino Franco Moura Nilton César Lima	2016
Mecanismos Disciplinadores da Gestão de Custos Interorganizacionais e Economia dos Custos de Transação: um ensaio teórico	Rosimeire Pimentel Gonzaga Humberto Silva Aillón Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr Márcio Luiz Borinelli Welington Rocha	2015
Gestão de Custos Interorganizacionais: evidências empiricas em hospitais privados no Brasil	Reinaldo Rodrigues Camacho Welington Rocha Romildo Oliveira Morae Kelly Cristina Mucio Marques	2015
Managing Costs and Cost Structure throughout the Value Chain: Research on Strategic Cost Management	Shannon W. Anderson	2007
Integrating strategic cost management with a 3DCE environment: Strategies, practices, and benefits	Lisa M. Ellram Linda L. Stanley	2008

Designing and implementing open book accounting in buyer supplier dyads: A framework for supplier selection and motivation	Pietro Romano Marco Formentini	2012
Value chain analysis in interfirm relationships: a field study	Henri C. Dekker	2003
Developing cost management in customer–supplier relationships: three case studies	Harri I. Kulmala	2004
Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations	Henri C. Dekker Junya Sakaguchi Takaharu Kawai	2013
The role of cost management in network relationships	Harri I. Kulmala Jari Paranko Erkki Uusi-Rauva	2002
The scope of strategic cost management	Robin Cooper Regine Slagmulder	1998
Os fatores Condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma indústria metalúrgica da cidade de Rio do Sul – SC	Sabrina do Nascimento Alexandre Matos Pereira Jorge Eduardo Scarpin	2012
Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting	J. Mouritsen A. Hansen C. Ø. Hansen	2001
Inhibiting factors of interorganizational cost management complementary study	Rafael Araújo Sousa Farias Valdirene Gasparetto	2016
Conceptual framework of interorganizational cost management - a critical analysis	Mohammed Belal Uddin Md. Riad Hassan	2011
Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: a survey in the mines.	Habib Mahama	2006
The role of open book accounting in a supplier network: Creating and managing interdependencies across company boundaries	Erik Alenius Johnny Lind Torkel Strömsten	2015
Cost Transparency in supply chains: Demystification of the cooperation tenet	Andreas Hoffjan Sebastian Lührs Anja Kolburg	2011
Benefícios da cooperação entre compradores e fornecedores: um estudo no setor de tecnologia da informação e comunicação	Eliane Pereira Zamith Brito Gabriel Mariotto	2013
Accounting and network coordination	Hakan Hakansson Johnny Lind	2004
Accounting in an interorganizational setting	Hakan Hakansson Johnny Lind	2006
Dyadic adaptation in business-to-business markets.	D. Ross Brennan Peter W. Turnbull David T. Wilson	2003
Opening the black box of management accounting information exchanges in buyer– supplier relationships.	Ariela Caglio Angelo Ditillo	2012
Prescriptive cost management for lean supply chains: Extending inter-organizational cost management through ratio project planning	Paulo Afonso João Leite	2016
Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures.	Peter Kajuter Harri I. Kulmala	2005
Modern management accounting for modern purchasing	Bjorn Axelsson Jens Laage-Hellman Ulf Nilsson	2002

Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation?	Melanie Windolph	2012
	Klaus Moeller	
A survey of the adoption and use of target costing in Dutch firms	Henri Dekker	2003
	Peter Smidt	
Open-book accounting no relacionamento entre comprador e fornecedor no setor agroindustrial	Anderson Martins Cardoso	2020
	Rosimeire Pimentel Gonzaga	
	Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr	
	Sérgio Lemos Duarte	
Network learning: Episodes of interorganizational learning towards a collective performance goal	Jenny Gibb	2017
	Albert Sune	
	Sascha Albers	
Reflexões teóricas sobre Confiança Interorganizacional e Mecanismos de Governança da Gestão de Custos Interorganizacionais	Eric Ferreira dos Santos	2021
Interorganizational cost management in a fish feed company	Vesnia Nicole Ortiz Cea	2020
	Cecilia Del Pilar Gallegos Muñoz	
	Estela Irene Rodríguez Quezada	
	Welington Rocha	

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

PRODUTOR RURAL

Bloco 1 – Qualificação do respondente/propriedade

1. Idade do produtor:

( ) entre 20 e 30 anos

( ) entre 31 e 40 anos

( ) entre 41 e 50 anos

( ) acima de 51 anos

2. Nível de escolaridade:

( ) Ensino fundamental

( ) Ensino médio

( ) Ensino técnico

( ) Ensino Superior

3. Tamanho da propriedade:

( ) entre 1 e 50 hectares

( ) entre 51 e 100 hectares

( ) entre 101 e 150 hectares

( ) acima de 151 hectares

4. Volume total de produção de soja por safra:

( ) entre 50 e 3.000 sacas

( ) entre 3.001 e 6.000 sacas

( ) entre 6.001 e 9.000 sacas

( ) acima de 9.001 sacas

5. Quanto tempo é produtor:

( ) entre 1 e 10 anos

( ) entre 11 e 20 anos

( ) entre 21 e 30 anos

( ) acima de 31 anos

6. A atividade na agricultura foi influenciada pela geração anterior:

( ) Sim – ( ) Não

Bloco 2 – Caracterização do processo de gestão

7. Mantém algum sistema de controle de receitas e despesas provenientes de sua produção?

R: ( ) Sim – ( ) Não

8. Realiza planejamento anual de safra? (investimento, custos, área plantada, expectativa de colheita, logística, venda de grãos)

R: ( ) Sim – ( ) Não

9. Se sim, o planejamento e feito por quem?

R: ( ) Por mim – ( ) Por terceiros

10. Possui parceria fixa com algum fornecedor de insumo ou cooperativa?

R: ( ) Sim – ( ) Não

11. Se sim, há quanto tempo mantem parceria com esse fornecedor de insumo ou cooperativa?

R: ( ) Mais de uma safra – ( ) Mais de duas safras – ( ) Acima de três safras

12. Enfrenta alguma dificuldade para encontrar fornecedores de insumos na sua região?

R: ( ) Sim – ( ) Não

13. Seus fornecedores promovem algum benefício para melhorar o seu método de produção ou sua produtividade?

R: ( ) Sim – ( ) Não

14. Na sua opinião, parcerias estratégicas poderiam gerar benefícios mútuos para produtores de soja e fornecedores de insumos?

R: ( ) Sim – ( ) Não

15. Em uma relação de parceria estratégica com fornecedores de insumo, você estaria disposto a compartilhar informações gerenciais de receitas e despesas de sua produção?

R: ( ) Sim – ( ) Não

Bloco 3 – Fatores relacionais na perspectiva do produtor de soja

Interdependência

A interdependência está ligada a dependência mútua entre duas ou mais empresas que transacionam comercialmente entre si. A interdependência gera confiança nas parcerias comerciais, o que por vez, é crucial para manter efetivo um relacionamento de longo prazo.

Considerando a sua posição como **produtor de soja (Cliente)**, aponte uma nota de 0 a 10 para a alternativa que melhor representa a sua opinião, sendo 0 para discordo totalmente ou 10 para concordo totalmente.

16. Em relação as transações comerciais com seus fornecedores de insumos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...manter relacionamento comercial de longo prazo com um fornecedor de confiança, é mais vantajoso do que manter relacionamento com vários fornecedores de forma aleatória											
...quanto maior o nível de dependência em um relacionamento comercial, menor o comportamento oportunista do fornecedor											
...quanto maior o nível de dependência em um relacionamento comercial, maior a abertura para propor melhorias para parceria comercial											
...quanto maior o nível de dependência em um relacionamento comercial, menor as exigências contratuais											

Variáveis investigadas: Oportunismos, confiança, racionalidade limitada.

Confiança

A confiança deve ser compreendida como a ausência de dúvidas em relação as transações comerciais que ocorrem entre duas ou mais empresas. A confiança gera a certeza de que um fornecedor não agirá de forma oportunista (aproveitadora) nas negociações com um cliente. Isso favorece as relações comerciais e ajuda ambas as partes a encontrarem soluções eficientes para a suas necessidades.

Considerando a sua posição como **produtor de soja (Cliente)**, aponte uma nota de 0 a 10 para a alternativa que melhor representa a sua opinião, sendo 0 para discordo totalmente ou 10 para concordo totalmente.

17. Em relação ao nível de confiança que tem com seus fornecedores de insumos.	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
...quanto maior o nível de confiança entre produtor e fornecedor, mais favorável será o relacionamento comercial											
... quanto maior o nível de confiança em um relacionamento comercial, maior o comportamento cooperativo entre produtor e fornecedor											
...quanto mais confiança o fornecedor transmitir, maior a chance do produtor voltar a comprar com ele											
...quanto mais confiança o fornecedor transmitir, maior a chance do produtor compartilhar informações estratégicas (volume de produção, área plantada, valor a ser investido, receitas e despesas) com ele											
...quanto mais confiança o fornecedor transmitir, maior a chance de aceitar a indicação ou sugestão técnica na compra de algum insumo											

Variáveis investigadas: Oportunismos, confiança, estabilidade, dependência, qualidade, preço, fidelidade comercial.

Estabilidade

A estabilidade está relacionada ao compromisso assumido entre as partes na intenção de preservar um relacionamento comercial de longo prazo. Em geral, a estabilidade proporciona um aumento significativo na confiança entre os parceiros comerciais, por conseguinte, reduzindo o risco com um possível comportamento oportunista (aproveitador).

Considerando a sua posição como **produtor de soja (Cliente)**, aponte uma nota de 0 a 10 para a alternativa que melhor representa a sua opinião, sendo 0 para discordo totalmente ou 10 para concordo totalmente.

18. Sobre a estabilidade no relacionamento comercial.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...quanto maior o tempo de relacionamento comercial com o fornecedor, mais seguro o relacionamento para o produtor											
...quanto maior o tempo de relacionamento comercial com o fornecedor, maior a chance do fornecedor honrar com seus compromissos (Ex: prazo de entrega, qualidade do insumo).											
...quanto mais frequentes forem as transações com um fornecedor, mais duradouro será o relacionamento comercial.											
...quanto maior o tempo de relacionamento comercial com o fornecedor, maior a disposição do fornecedor em ajudar o produtor a alcançar suas metas de produção											
...a fidelidade comercial com fornecedores pode gerar benefícios financeiros e não financeiros para o produtor rural											

Variáveis investigadas: Frequência, confiança, fidelidade comercial, preço, incertezas, benefícios.

Cooperação

A cooperação refere-se a situações em que partes separadas trabalhem juntas para alcançarem seus objetivos. A cooperação favorece as transações comerciais, pois ajuda a criar consciência quanto as expectativas e capacidades das partes em a manterem relacionamentos de longo prazo.

Considerando a sua posição como **produtor de soja (Cliente)**, aponte uma nota de 0 a 10 para a alternativa que melhor representa a sua opinião, sendo 0 para discordo totalmente ou 10 para concordo totalmente.

19. Em relação ao nível de cooperação que tem com seus fornecedores de insumos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...manter relacionamentos cooperativos com fornecedores pode ajudar o produtor no planejamento da safra											
...manter relacionamentos cooperativos com fornecedores pode ajudar o produtor a reduzir os custos de produção											
...manter relacionamentos cooperativos com fornecedores pode ajudar o produtor a encontrar o insumo mais adequado para a sua lavoura											
...manter relacionamentos cooperativos com fornecedores pode ajudar o produtor a resolver problemas pontuais ligados a produção? (Ex: problemas com pragas, aplicação correta de defensivos)											
...manter relacionamentos cooperativos com fornecedores pode ajudar o produtor a manter a confiança para transações futuras.											

Variáveis investigadas: Confiança, oportunismo, ajuda mútua (Coordenação), incertezas, estabilidade, frequência.

FORNECEDOR DE INSUMO

Bloco 1 – Qualificação respondente/empresa

1. Tempo de atividade da empresa:

2. Enquadramento da empresa:

( ) Microempresa (ME) - faturamento anual até R$ 360 mil;
( ) Empresa de Pequeno Porte (EPP) - faturamento anual até R$ 4,8 milhões;
( ) Empresa de Médio Porte - faturamento anual superior a R$ 4,8 até R$ 20 milhões;
( ) Grande Empresa - faturamento anual até superior a R$ 20 até 50 milhões.

3. Principais insumos ofertados para lavoura de soja:

( ) Defensivos agrícolas
( ) Sementes
( ) Fertilizantes
( ) Maquinários em geral

4. Cargo na empresa:

5. Tempo na empresa:

2. Nível de escolaridade:

( ) Ensino médio

( ) Ensino ´Técnico

( ) Ensino Superior incompleto

( ) Ensino Superior completo

CURSO

Bloco 2 – Caracterização quanto a gestão

7. 7. Sua empresa realiza pesquisas que buscam conhecer as necessidades dos seus clientes?
R: ( ) Sim – ( ) Não

8. Sua empresa costuma participar no planejamento/orçamento da produção de seus clientes?
R: ( ) Sim – ( ) Não

9. Sua empresa oferece algum serviço (treinamento, assistência técnica, demonstrações de inovações) a seus clientes?
R: ( ) Sim – ( ) Não

10. Sua empresa apresenta a seus clientes a melhore relação custo/benefício na escolha de um insumo?
R: ( ) Sim – ( ) Não

11. Sua empresa acredita que parcerias estratégicas poderiam gerar benefícios mútuos para produtores de soja e fornecedores de insumos?
R: ( ) Sim – ( ) Não

12. Em uma relação de parceria estratégica, estaria disposto a compartilhar informações gerenciais com seus clientes (receita, despesa, custos)?
R: ( ) Sim – ( ) Não

Bloco 3 – Fatores relacionais na perspectiva do fornecedor de insumos

Interdependência

A interdependência está ligada a mútua dependência entre duas ou mais empresas que transacionam comercialmente entre si. A interdependência gera confiança nas parcerias comerciais, o que por vez, é crucial para manter efetivo um relacionamento de longo prazo.

Considerando a sua posição como **fornecedor de insumos (empresa)**, aponte uma nota de 0 a 10 para a alternativa que melhor representa a sua opinião, sendo 0 para discordo totalmente ou 10 para concordo totalmente.

16. Em relação as transações comerciais com seus clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...manter relacionamento comercial de longo prazo com clientes favorece os negócios da empresa?											
...quanto maior o nível de dependência em um relacionamento comercial, menor o comportamento oportunista das partes.											
...quanto maior o nível de dependência em um relacionamento comercial, maior a abertura das partes para propor melhorias para parceria comercial.											
...quanto maior o nível de dependência em um relacionamento comercial, menor a necessidade de formalizar contratos.											

Variáveis investigadas: Oportunismos, confiança, racionalidade limitada.

Confiança

A confiança deve ser compreendida como a ausência de dúvidas em relação as transações comerciais que ocorrem entre duas ou mais empresas. A confiança gera a certeza de que um fornecedor não agirá de forma oportunista (aproveitadora) nas negociações com um cliente. Isso favorece as relações comerciais e ajuda ambas as partes a encontrarem soluções eficientes para a suas necessidades.

Considerando a sua posição como **fornecedor de insumos (empresa)**, aponte uma nota de 0 a 10 para a alternativa que melhor representa a sua opinião, sendo 0 para discordo totalmente ou 10 para concordo totalmente.

17. Em relação ao nível de confiança entre fornecedor e clientes.	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
...quanto maior o nível de confiança entre produtor e fornecedor, mais favorável será o relacionamento comercial.											
...quanto mais confiança o cliente transmitir, maior a chance do fornecedor manter condições especiais de pagamento de dívidas.											
...quanto mais confiança o cliente transmitir, maior a chance do fornecedor manter condições especiais de aquisição de insumos.											
...quanto mais confiança o cliente transmitir, maior a chance do fornecedor compartilhar informações estratégicas (formação de preço de produtos, margem de venda) com ele.											
...quanto mais confiança o cliente transmitir, maior a chance do fornecedor propor sugestão técnica e vantajosas na compra de algum insumo.											

Variáveis investigadas: Oportunismos, confiança, estabilidade, dependência, qualidade, preço, fidelidade comercial.

Estabilidade

A estabilidade está relacionada ao compromisso assumido entre as partes na intenção de preservar um relacionamento comercial de longo prazo. Em geral, a estabilidade proporciona um aumento significativo na confiança entre os parceiros comerciais, por conseguinte, reduzindo o risco com um possível comportamento oportunista (aproveitador).

Considerando a sua posição como **fornecedor de insumos (empresa)**, aponte uma nota de 0 a 10 para a alternativa que melhor representa a sua opinião, sendo 0 para discordo totalmente ou 10 para concordo totalmente.

18. Em relação ao relacionamento comercial entre fornecedor e clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...quanto maior o tempo de relacionamento comercial com o cliente, mais seguro será o relacionamento para o fornecedor.											
...quanto maior o tempo de relacionamento comercial, maior a chance do cliente honrar seus compromissos perante o fornecedor. (Ex: pagamento de insumo, fidelidade comercial, distribuição de benefícios).											
...quanto maior a frequência de transações comerciais com o cliente, mais duradouro será o relacionamento comercial.											
...quanto maior o tempo de relacionamento comercial, maior a disposição do fornecedor em ajudar o cliente a alcançar suas metas de produção.											
...a fidelidade comercial com clientes pode gerar benefício financeiros e não financeiros para o fornecedor.											

Variáveis investigadas: Frequência, confiança, fidelidade comercial, preço, incertezas, benefícios.

Cooperação

A cooperação refere-se a situações em que partes separadas trabalhem juntas para alcançarem seus objetivos. A cooperação favorece as transações comerciais, pois ajuda a criar consciência quanto as expectativas e capacidades das partes em a manterem relacionamentos de longo prazo.

Considerando a sua posição como **fornecedor de insumos (empresa)**, aponte uma nota de 0 a 10 para a alternativa que melhor representa a sua opinião, sendo 0 para discordo totalmente ou 10 para concordo totalmente.

19. Em relação ao nível de cooperação que tem com seus clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...manter relacionamentos cooperativos com clientes pode ajudar o fornecedor a alavancar o seu faturamento.											
...manter relacionamentos cooperativos com clientes pode ajudar o fornecedor a aumentar o volume de transações comerciais.											
...manter relacionamentos cooperativos com clientes pode ajudar o fornecedor a sustentar vantagens competitivas perante seus concorrentes.											
...manter relacionamentos cooperativos com clientes pode ajudar o fornecedor a aumentar a visibilidade da sua empresa.											
...manter relacionamentos cooperativos com clientes pode ajudar o fornecedor a manter a confiança para transações futuras.											

Variáveis investigadas: Confiança, ajuda mútua (Coordenação), incertezas, estabilidade, frequência.