



**CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS  
MOVELEIRA DO OESTE DE SANTA CATARINA**

**INTERORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT OF A SUPPLY CHAIN  
MOBILE FROM THE WEST OF SANTA CATARINA**

**Francieli Pacassa**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó, SC, Brasil  
franielipacassa@unochapeco.edu.br  
<https://orcid.org/0000-0002-4551-3112>

**Antonio Zanin**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó, SC, Brasil  
zanin@unochapeco.edu.br  
<https://orcid.org/0000-0001-7837-7375>

---

**Resumo**

Esta pesquisa teve por objetivo identificar os fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais presentes em uma cadeia de moveleira do oeste de Santa Catarina. Metodologicamente caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, de estudo de caso e com abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas em diferentes empresas da cadeia de suprimentos. A análise de dados foi realizada através da técnica de Análise de conteúdo, com a utilização do software de análise de dados qualitativo Atlas TI. Os resultados evidenciaram fatores atrelados aos constructos gestão interna de custos, gestão de custos interorganizacionais e nível de interdependência incentivam a aplicação da GCI na cadeia de suprimentos, em contrapartida a questão da cooperação e da confiança mostram-se como fatores que inibem sua prática. Como limitações da pesquisa, destaca-se impossibilidade de generalizar os achados a outros relacionamentos interorganizacionais e o fato de a pesquisa ter analisado apenas o ponto de vista de poucas empresas da cadeia a montante e a jusante. Para estudos futuros, sugere-se a utilização de mais de uma forma de coleta de dados a fim de confirmar os relatos dos respondentes.

**Palavras-chave:** Gestão de Custos. Custos Interorganizacionais. Cadeia de Suprimentos.

**Abstract**

*This research aimed to identify the conditioning factors of Interorganizational Cost Management present in a furniture chain in western Santa Catarina. Methodologically, it is characterized as exploratory and descriptive research, a case study and with a qualitative approach. For data collection, semi-structured interviews were used in different companies in the supply chain. Data analysis was performed using the Content Analysis technique, using the qualitative data analysis software Atlas TI. The results showed factors linked to the constructs internal cost management, interorganizational cost management and level of interdependence encourage the application of GCI in the supply chain, in contrast, the issue of cooperation and trust are factors that inhibit its practice. As limitations of the research, it is highlighted the impossibility of generalizing the findings to other interorganizational relationships and the fact that the research analyzed only the point of view of a few companies in the upstream and downstream chain. For future studies, it is suggested to use more than one form of data collection in order to confirm the respondents' reports.*

**Keywords:** *Costs management. Interorganizational Costs. Supply Chain.*

**1 Introdução**

Dados os níveis acirrados de concorrência mercadológica e frente a um ambiente crescentemente competitivo, complexo, globalizado e tecnologicamente incerto, tem-se cada vez mais a necessidade por parte das organizações em fornecer ao mercado respostas dinâmicas, flexíveis e rápidas. Consequentemente impulsiona-se a busca por métodos aprimorados de gerenciamento de redução de custos e maximização dos resultados, originando a cooperação entre integrantes de uma cadeia de suprimentos (CS) ou a formação de alianças empresárias com objetivos comuns (Facci, Pacheco, Garcias & Isidoro, 2011; Bartz, Braga & Souza, 2014; Afonso & Cabrita, 2015; Farias & Gasparetto, 2019).

Nessa circunstância, o desenvolvimento de relações estratégicas com os demais membros de suas cadeias de suprimento, sejam estes fornecedores, concorrentes ou clientes, é relativamente novo e decorrente, principalmente, do atual cenário que passou a exigir maiores níveis de integração entre as empresas, ou seja, uma importante forma de obter vantagens competitivas (Facci et al., 2011; Balestrin, Verschoore & Perucia, 2014; Bartz, Braga & Souza, 2014; Afonso & Cabrita, 2015; Farias & Gasparetto, 2015; Michels & Zonatto, 2017).

Neste cenário, a Gestão Estratégica de Custos (CGI) busca identificar, desenvolver e aplicar estratégias que produzirão vantagens competitivas sustentáveis (Campos, Oliveira,

Leal & Duarte, 2016), além de poder ser entendida como uma ferramenta para acentuar o nível de transparência das operações da rede, onde a cooperação e competição fazem parte. Ao mesmo tempo, pressupõe que uma gestão de custos eficiente para uma rede de empresas requer coordenação e cooperação entre as organizações, para minimizar os custos e assim aumentar os lucros através de trabalho em equipe (Facci et al., 2011).

Assim sendo, considera-se que o enfoque da GCI está na coordenação de atividades empresariais pertencentes a uma cadeia de suprimentos, objetivando a redução de custos para todos os envolvidos sem, no entanto, perder o foco principal da organização que é a obtenção de lucros (Cooper & Slagmulder, 1998). A GCI proporciona as diversas empresas o benefício de agregar valor aos seus produtos (Farias & Gasparetto, 2019).

Este processo de cooperação entre empresas e a necessidade de adotar a coordenação de atividades também se faz presente no setor moveleiro, o qual destaca-se no cenário econômico e social brasileiro. No cenário internacional, o Brasil, em 2011, ocupava a nona posição dentre os maiores fabricantes de móveis do mundo, e contribuiu com 4,2% da produção mundial neste setor, além de que no ano de 2015 o valor da produção total de móveis no Brasil foi de 24,4 bilhões em 2015 (Brainer, 2018). Os principais estados exportadores de móveis do Brasil são Santa Catarina (41,3%), Rio Grande do Sul (29,1%) e Paraná (14,6%). Juntos, respondem por 84,8% das exportações brasileiras de móveis entre janeiro e maio de 2019, conforme dados da Abimóvel (2019). Não obstante, o polo moveleiro do Estado de Santa Catarina destaca-se devido o potencial produtivo de móveis distribuídos a demais regiões.

Diante da constatação da importância do tema, surge o seguinte questionamento e para o qual se busca resposta: Quais fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais estão presentes em uma cadeia de moveleira do oeste de Santa Catarina? Sendo que para responder tal problemática tem-se como objetivo identificar os fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais presentes em uma cadeia de moveleira do oeste de Santa Catarina.

A relevância do estudo, está atrelado a importância social e econômica da indústria moveleira de Santa Catarina, ao empregar mais de 28.110 trabalhadores em seus 2.393 estabelecimentos, dos quais 2.106 são microempresas, 239 pequenas empresas e 46 de tamanho médio porte (FIESC, 2013). Associado a estas características, a existência de um perfil administrativo familiar (Tammela & Canen, 2005; Kroth, Lopes & Parré, 2007) e a busca pela transformação dos processos de gestão, as organizações pertencentes ao polo

moveleiro necessitam obter benefícios com a redução de custos, melhoramento do posicionamento estratégico e atuar de forma colaborativa.

A presente pesquisa se justifica ainda, pela necessidade de compreender a estruturação de sistemas de gestão. Além disso, a identificação dos fatores condicionantes a GCI fornece evidências que permitem a compreensão de similaridades e diferenças encontradas entre as cadeias de suprimentos e/ou entre as empresas que avançam isoladamente das que cooperam por meio da formação de redes e praticam a GCI.

Ademais, poderá contribuir futuramente na definição de indicadores financeiros e não-financeiros, no planejamento estratégico das organizações para a mensuração do desempenho em cadeias de suprimentos. A utilização de indicadores adequados, aumentarão as chances de sucesso organizacional, pois permitirão aos gestores identificar as áreas em que o desempenho da cadeia de suprimentos poderá ser melhorado. Deste modo, os gestores poderão colocar a sua atenção nessas áreas e a cadeia de suprimentos, no seu todo, poderá obter níveis mais elevados de desempenho.

## **2 Revisão da Literatura**

Neste tópico aborda-se a base teórica que sustenta o assunto pesquisado e serve de apoio para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, discorre-se assuntos atrelados a temática relacionamentos interorganizacionais e aspectos que envolvem a definição de alianças estratégicas, confiança e interdependência. Na sequência, é contextualizado a gestão de custos interorganizacionais, com a apresentação dos efeitos sobre a adoção de tal prática de gestão.

### **2.1 Relacionamentos Interorganizacionais**

Dentre os inúmeros desafios das organizações, atingir vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes, tem se tornado um fator imprescindível para sua sobrevivência no mercado e a qual pode ser lograda a partir do gerenciamento das atividades que compõem a cadeia produtiva. Destarte, gerenciar tais ligações acaba por tornar-se um trabalho árduo e altamente complexo, devido ao número de cadeias de valor envolvidas e ao grande número de dados e informações, mas que em contrapartida pode proporcionar ganhos, evitar perdas e minimizar os custos de transações dentro da cadeia de valor (Nascimento, Pereira & Scarpin, 2012; Souza, Braga & Krombauer, 2014).

Diante disso, na percepção de Chen e Gong (2013), Afonso e Cabrita (2015) e Callado (2016), a fim de assegurar o funcionamento adequado de uma determinada cadeia de

suprimentos, é de extrema importância à identificação das características desejáveis para a mensuração do desempenho e aprimoramento da competitividade organizacional, uma vez que através de uma coordenação eficiente e eficaz é possível ultrapassar os limites de unidades empresarias individuais.

A partir da perspectiva apresentada, é de fundamental importância que as empresas tornam-se especialistas em desenvolvimento de baixo custo, além de angariar alta qualidade dos itens produzidos e obtenção de produtos ou serviços com a funcionalidade que os clientes exigem, com confiabilidade, rapidez de entrega e diferenciação (Faria, Soares, Rocha & Rossi, 2013; Souza, Braga & Krombauer, 2014).

Para isso, as organizações tendem atuar de forma organizada, conjunta, ou em redes de negócios, bem como tem-se a necessidade de adoção de sistemas de qualidade integrados, funcionais e sistemas de gestão de custos competitivos que assegurem que os produtos serão bem-sucedidos quando lançados. A gestão de custos não deve limitar o seu alcance às quatro paredes da fábrica, mas deve se distribuir através de toda a cadeia de valor de um produto ou serviço (Faria et al., 2013; Souza, Braga & Krombauer, 2014). Em outras palavras, nenhuma operação empresarial existe isoladamente, estas fazem parte de uma rede maior ligada a outras operações (Farias & Gasparetto, 2015).

Na visão de Afonso e Cabrita (2015), a implementação de tais ferramentas de gestão em uma cadeia de suprimentos não pode ocorrer de forma generalizada. Conforme os autores mencionam, deve haver um alinhamento adequado entre estratégia da cadeia de suprimentos e as características dos produtos ou serviços, o que implica uma avaliação cuidadosa do sistema de gestão do desempenho da CS antes de poder ser generalizada para um determinado setor.

As cadeias de suprimentos envolvem, normalmente, inúmeras empresas, vinculadas por relações comerciais e operacionais, necessárias para que os produtos e serviços sejam disponibilizados aos clientes finais de forma ajustada às suas necessidades. Sua organização e desenvolvimento, são influenciados pelas organizações que dela fazem parte e por aqueles membros que detêm maior poder (Chen & Gong, 2013; Deimling, 2014).

Para Wood e Zuffo (1998), uma cadeia de suprimento representa uma abordagem inovadora de gestão das atividades de produção de forma integrada que busca reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor agregado, por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas. Nessa linha Faria et al., (2013), acrescenta que parte-se do princípio de que a cooperação entre os membros da cadeia de suprimentos produz relacionamentos mais estáveis e duradouros, reduz os riscos individuais e melhora a eficiência do processo logístico,

eliminando perdas e esforços desnecessários. Cada membro pertencente à cadeia deve agregar valor ao produto. Os processos que não adicionam valor devem ser alterados ou eliminados.

Assim um, novo modelo de gestão começa a se formar, tendo como preceito futuro que a gestão das organizações não considere apenas aspectos intraorganizacionais, mas também acolha a necessidade de integração, compartilhamento e formação de alianças estratégicas com os demais elos da cadeia, através de uma gestão estratégica de custos, mas sem abrir mão de sua autonomia estratégica e interesses (Souza; Braga & Krombauer, 2014).

## **2.2 Gestão de custos interorganizacionais**

Cada vez mais as organizações buscam minimizar seus custos ao longo do processo produtivo em busca de obter vantagem competitiva e rentabilidade, por meio do aumento dos níveis de serviços, redução de estoques e custos de armazenagem, eliminação de ociosidades, tarefas que não agregam valor e operações desnecessárias (Martins, 2003; Faria et al., 2013). Todavia, isso só se efetiva se houver a colaboração e cooperação. Fato que ocorre por meio do compartilhamento de informações operacionais, além de saúde financeira, custos e resultados (Faria et al., 2013; Martins, 2003).

Diante do exposto, a integração das organizações em uma cadeia de suprimentos tem provocado à necessidade de um gerenciamento de custos mais amplo, com a finalidade de reduzir custos ao longo do processo produtivo, aumentar a rentabilidade e compartilhar ganhos adicionais (Faria et al., 2013).

A Gestão de Custos Interorganizacionais caracteriza-se assim, como uma ferramenta focada na minimização dos custos e otimização da rentabilidade das organizações, que deve ser incluída no processo de gestão estratégica das empresas devido aos benefícios que pode proporcionar a toda a cadeia de valor, e que deve ir além do espaço interno produtivo, abrangendo sua rede de negócio, com o intuito de prospectar maior retorno e otimizar o custo benefício para este (Faria et al., 2013).

Campos et al. (2016), ressaltam que apesar do enfoque principal da GCI consistir na redução do custo na rede, tal visão não pode ser colocada como objetivo fundamental desta ferramenta, devido o objetivo maior das organizações ser o lucro, e consequentemente aumentar os ganhos da cadeia de valor envolvida, através da cooperação.

Nesse sentido, para que uma organização obtenha vantagem competitiva no mercado, mostra-se de fundamental importância à manutenção de uma gestão estratégica de custos adequada e que esteja alinhada ao posicionamento estratégico adotado pela empresa, o que permitirá planejar e controlar suas operações de modo mais eficiente (Michels & Zonatto,

2017). Diante disso, a prática da GCI apresenta-se, como uma alternativa para a gestão de cadeias de suprimentos, que compartilhem de objetivos comuns e façam uso de políticas de cooperação para formar uma rede com dependência mútua (Cooper & Slagmulder, 1998; Camacho, 2010; Faria et al., 2013; Campos et al., 2016; ).

Entretanto, para que se tenha uma correta aplicação da GCI é necessário compreender alguns fatores condicionantes que influenciam o seu sucesso e utilização como ferramenta de gestão. Dentre alguns destes fatores, Camacho (2010) e Moura e Lima (2016) destacam as variáveis exógenas a cadeia, as variáveis endógenas e as variáveis específicas a cadeia. As variáveis exógenas a cadeia, caracterizam-se como o nível de competição do setor e as tendências macroeconômicas que afetam as organizações. Já as variáveis endógenas, referem-se aos produtos, componentes e relacionamentos da cadeia. E por fim, as variáveis específicas à cadeia, as quais condizem ao porte e seus recursos competitivos de custos e tecnológicos. Na visão de Farias et al. (2016), os fatores condicionantes dizem respeito a Produtos, Componentes, Níveis de Relacionamento, Tipos de Cadeia e Mecanismos.

Apesar dessas variáveis se apresentarem como fatores condicionantes à GCI, há alguns pontos que podem levar ao fracasso da sua implementação e desenvolvimento, dentre os quais destacam-se: quando os fornecedores não avistam benefícios com o fornecimento de informações e os contratantes não oferecem vantagens para ambas as partes; quando os membros da cadeia acreditam que as informações contábeis são de uso restrito interno e os preços contém todas as informações; quando membros da rede não são capazes de produzir informações acertadas de custos, quando os fornecedores tem receio de serem explorados ao revelarem a sua estrutura de custos e por fim quando não existe consenso entre os membros da rede (Camacho, 2010).

## **2.4 Estudos correlatos**

No âmbito deste estudo, destacam-se algumas pesquisas nacionais e internacionais publicadas que denotam preocupação similar ao investigarem a temática gestão de custos em relacionamentos interorganizacionais, como a de Facci et al. (2011), Nascimento, Pereira e Scarpin (2012), Chein e Gong (2013), Faria et al. (2013), Bartz, Braga e Souza (2014), Campos et al. (2016), Farias et al. (2016).

Facci et al. (2011), relataram os achados de uma pesquisa que buscou investigar e identificar quais fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais, descritos na literatura, se fazem presentes nas empresas de um APL do setor de tecnologia da informação localizadas no Noroeste do Estado do Paraná. Os resultados mostraram que fatores de

cooperação, benefícios mútuos e estabilidade estão presentes nas relações das empresas do APL, com destaque da disposição para a divisão dos ganhos advindos de parcerias dentro do APL. Ademais os autores apontam, a diferença entre o comportamento que os empresários acreditam que teriam em uma eventual ação em conjunto e a expectativa que os mesmos têm em relação a seus possíveis parceiros. Essa diferença é apontada como um fator limitante na implantação da GCI, uma vez que é necessário um alto grau de confiança mútua.

Nascimento, Pereira e Scarpin (2012), pesquisaram os fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) em uma indústria metalúrgica na cidade de Rio do Sul em Santa Catarina. Dentre os achados da pesquisa, foram detectados os cinco fatores condicionantes da GCI, os quais foram relacionados com a aplicação nas empresas em estudo.

Chein e Gong (2013), buscaram propor um novo método de avaliação e design da cadeia de suprimentos, que pode ser usado para modelar um processo real de projeto de rede de cadeia de suprimentos. Assim, é proposto um novo método para avaliar o desempenho de uma rede de rede de suprimentos, tendo como índice principal o custo, o qual inclui quatro categorias: custos de produção, custos de interrupção, custos de coordenação e custos de vulnerabilidade.

Faria et al. (2013), verificaram a prática da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma montadora de veículos automotores na região da Grande ABC. Nos achados da pesquisa, evidencia-se que a prática da CGI torna os relacionamentos entre montadora e os fornecedores mais rentáveis e duradouros, apesar de ficar clara a dependência da maioria dos fornecedores e não ficar caracterizada a transparência mútua. Além disso, para os pesquisadores, a GCI é ferramenta capaz de gerar benefícios para toda a cadeia, devendo ser incluída na gestão estratégica das empresas.

Bartz, Braga e Souza (2014), estudaram se a GCI em consórcios modulares possibilita a redução dos custos globais das operações, sendo que os principais resultados do estudo indicaram que a prática de tal ferramenta é propícia no ambiente analisado. Além disso, as evidências sinalizam que existe a abertura de informações apenas em uma única direção da cadeia de valor, o que sugere que a prática plena da GCI pode se viabilizar mediante alguns ajustamentos, em especial quanto ao compartilhamento pleno de informações.

Campos et al. (2016), elucidaram os fatores ou circunstâncias que condicionam e motivam a prática da GCI por parte dos empresários que participavam da Rede Cerrado. Os resultados apontaram que um dos principais fatores que motivam os empresários a entrarem na rede é a possibilidade de realizar compras em conjunto e assim, diminuir os custos junto aos fornecedores. Os autores concluíram que na cadeia de suprimentos analisada tem-se a



presença de cinco atributos necessários para o bom funcionamento da GCI, dentre os quais estão à confiança, estabilidade, interdependência, cooperação e benefícios mútuos. Por sua vez, em relação aos fatores condicionantes, ou seja, aqueles que favorecem a aplicação da CGI, destacou-se atributos relacionados ao produto, nível de relacionamento e presença de mecanismos disciplinadores e capacitadores.

Por fim, Farias et al. (2016), explanaram os fatores condicionantes que inibem e que incentivam a aplicabilidade da GCI em uma rede de supermercados de grande porte. O estudo foi realizado em uma rede de supermercados de grande porte da região nordeste do Brasil, que atua com 46 filiais e 3 centros de distribuição. Os questionários aplicados tinham o intuito de analisar fatores condicionantes como: Produtos, Níveis de Relacionamento, Tipos de Cadeia e Mecanismos. A partir disso, os autores observaram na rede de supermercados que os fatores condicionantes Níveis de Relacionamento incentivam a aplicabilidade da GCI, enquanto o fator condicionante Tipos de Cadeia é neutro à interferência na aplicabilidade da abordagem. Para os autores, os fatores condicionantes Produto e Mecanismos inibem a aplicabilidade da GCI na organização, tendo sido destacados pela empresa a falta de confiança em seus fornecedores, o receio de entrar em parcerias oportunistas e a dinâmica do mercado como fatores que dificultam o estreitamento da relação com seus fornecedores. Por meio do estudo, conclui-se que o sucesso da aplicação de abordagens de gestão de custos depende da ambiência em que a empresa está inserida. Logo, as empresas devem compreender o mercado e analisar os fatores que favorecem e os que desfavorecem a utilização destas.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

Com base no objetivo estabelecido, a pesquisa delinea-se de caráter exploratória e descritiva, sustentada em uma base de dados de natureza qualitativa que visa identificar os fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais de uma cadeia de suprimentos moveleira do oeste catarinense, predominando a descrição, conforme aponta Gil (2012), de pessoas, de situações, de acontecimentos, de relações e relatos, bem como proporciona maior familiaridade com o problema. Nessa perceptiva, buscou-se identificar como estão organizadas as empresas participantes quanto à sua estrutura e contribuição para a cadeia.

Quanto aos procedimentos, constitui-se como estudo de caso, o qual conforme expõem Gil (2012) e Roesch (2005), refere-se ao estudo profundo de um objeto específico dentro de um determinado contexto, o que impede a sua generalização para o todo. Como técnicas de coleta de dados, utilizou-se de entrevistas a diversos agentes e atores que respondem ou representam cadeias de suprimentos.

A seleção das organizações estudadas ocorreu de maneira intencional, por acessibilidade, interesse pela pesquisa e por integrarem o polo moveleiro do oeste catarinense. Dentre as entidades, tem-se a empresa focal, a qual constitui-se de uma indústria moveleira e dois de seus fornecedores, sendo que ambas estão localizadas no município de Coronel Freitas. Já as empresas consumidoras/clientes analisadas situam-se na cidade de Chapecó. De posse do aceite das organizações, procedeu-se com a realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores, a fim de identificar os fatores condicionantes de gestão de custos interorganizacionais existentes. O roteiro das entrevistas foi adaptado a partir da pesquisa de Michels e Zonato (2017).

Para identificar e analisar os fatores condicionantes da GCI, utilizou-se de um roteiro de entrevistas estruturado em quatro blocos de perguntas. O primeiro bloco de perguntas, destinava-se a caracterização da empresa e respondentes. Por conseguinte, avaliou-se a Gestão Interna de Custos e Gestão de Custos Interorganizacionais, aonde foi coletado informações quanto aos sistemas integrados, utilização de ferramentas de gestão, existência de sistemas externos que fossem interligados com os parceiros da cadeia de suprimentos e gestão interna de custos. O terceiro bloco concebeu a análise do nível de confiança atribuído em relação aos parceiros. E por fim, o último bloco de perguntas questionava os gestores quanto ao nível de interdependência da cadeia. As entrevistas realizadas foram gravadas e tiveram duração de aproximadamente 50 minutos.

As entrevistas foram transcritas, e os dados analisados e descritos mediante a técnica de Análise de Conteúdo (Flick, 2004), com a utilização do software de análise de dados qualitativo Atlas TI. Através da análise de conteúdo com o auxílio do software, foi possível realizar a comparação entre as respostas obtidas de cada uma das empresas para os constructos (Gestão Interna e Gestão de Custos interorganizacionais, Nível de Confiança e Nível de Interdependência), elaborando mapas mentais com os dados extraídos.

A posteriori, a organização e compreensão aprofundada das informações possibilitou a compreensão da estrutura do sistema de gestão adotados na cadeia de suprimento, assim como permitiu a realização de inferências sobre os efeitos da adoção de tais práticas de gestão nas operações desenvolvidas por estas empresas e a cooperação estabelecida na cadeia de suprimentos.

#### **4 Análise dos Dados**

O setor moveleiro vem apresentando sinais claros de recuperação, mesmo tendo sido um dos ramos que mais sofreu com o decesso da economia nos últimos anos. Circunstância

esta, corroborada pelo Sindicato da Indústria Madeireira e Moveleira do Vale do Uruguai (2018), através de uma previsão de crescimento constante para o setor, aonde as empresas que souberem se reinventar e compreender o perfil de seus consumidores serão capazes de manter estável o volume de negócios.

Portanto, as empresas participantes desta pesquisa são pertencentes ao polo moveleiro do oeste de Santa Catarina. Em relação aos gestores respondentes da pesquisa, a Tabela 1 apresenta uma síntese das principais características.

**Tabela 1 - Perfil dos Respondentes**

| Idade | Gênero    | Formação Acadêmica        | Tempo atuação na empresa | Cargo Ocupado                | Empresas     |
|-------|-----------|---------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------|
| 25    | Masculino | Bacharel em Administração | 7 anos                   | Gerente Financeiro           | Focal        |
| 36    | Masculino | Superior Incompleto       | 15 anos                  | Produção/Administrativo      | 1 Fornecedor |
| 24    | Masculino | Superior Incompleto       | 6 anos                   | Produção/Administrativo      | 2 Fornecedor |
| 29    | Masculino | Ensino Médio              | 2 anos                   | Sócio Proprietário/Comprador | 1 Cliente    |
| 31    | Masculino | Ensino Médio              | 13 anos                  | Sócio Proprietário/Vendas    | 2 Cliente    |

Fonte: Dados da pesquisa.

No tocando ao perfil dos gestores, constata-se que prevalecem os indivíduos do gênero masculino, presentes em todas as empresas pesquisadas. No que se refere a faixa etária dos respondentes, três possuem idade igual ou inferior a 30 anos. Já em relação ao período de tempo total no qual estes gestores trabalham no cargo, quatro destes, estão a mais de cinco anos na atividade, sendo que o respondente com menos tempo de atuação no cargo, anteriormente atuava na área de comercialização de móveis, o que sinaliza experiência no mercado.

Além disso, é possível ressaltar que em relação aos cargos ocupados pelos respondentes e a área que estão vinculados, todos informaram possuir mais responsabilidade com a realização do Planejamento Econômico e Financeiro, sendo que nenhum possui responsabilidades atreladas à gestão de custos especificamente. Excetua-se a empresa focal, em que o respondente concomitantemente realiza atividades de controladoria. Porém, conforme relatos, de forma incipiente. Quanto à formação acadêmica dos gestores, apenas um dos respondentes possui ensino superior em áreas afins à administração e contabilidade, e os demais informaram não ter finalizado o curso ou não possuir.

Na sequência, a Tabela 2 apresenta uma síntese das principais atividades econômicas das organizações partícipes da pesquisa, o porte das empresas, seu faturamento, número de funcionários e área de atuação.

**Tabela 2 – Caracterização das Empresas**

| Ano<br>fundação | Porte da<br>Empresa | Capital  | Faturamento<br>Anual | Número<br>Funcionário | Matérias<br>Primas<br>principais | Área de Atuação   |
|-----------------|---------------------|----------|----------------------|-----------------------|----------------------------------|-------------------|
| 2006            | Pequena             | Limitada | 4 milhões            | 11                    | Móveis                           | Regional          |
| 1969            | Média               | Limitada | 23 milhões           | 75                    | Madeira                          | Regional/Nordeste |
| 2003            | Pequena             | Limitada | 800 mil              | 4                     | Madeira                          | Regional          |
| 2006            | Pequena             | Limitada | 1,2 milhões          | 6                     | Madeira                          | Regional          |
| 2016            | Pequena             | Limitada | 3 milhões            | 13                    | Móveis                           | Regional          |

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Tabela 2, é possível vislumbrar quanto ao tamanho das empresas, que apenas a empresa focal caracteriza-se como de médio porte, com faturamento anual superior a R\$ 23 milhões. As demais, conforme classificação do Sebrae (2018) enquadram-se como pequenas empresas, uma vez que os seus faturamentos estão acima de R\$ 360.000,00 e abaixo de R\$ 4.800.000,00.

No que se refere ao número de funcionários das organizações em estudo, a empresa focal, possui mais de 70 funcionários, enquanto seus fornecedores estão com uma média de 4 a 6 funcionários respectivamente, e as empresas consumidoras (clientes) possuem 11 e 13 colaboradores nessa ordem.

Não obstante, dentre as empresas que compõem a cadeia de suprimentos em análise, pode-se observar que quatro das cinco empresas estão em atuação no mercado há aproximadamente 12 anos. A empresa focal é a única com quase 50 anos de existência, fato que acaba por demonstrar que a mesma apresenta-se mais estabilizada em relação às demais. Vale ressaltar, que em sua maioria o mercado de atuação das empresas da Cadeia de Suprimentos é regional, abrangendo cidades como Chapecó e proximidades. Por sua vez, para a empresa focal, o mercado regional acaba por ser significativamente menor se comparado aos volumes de produtos vendidos para as regiões do Norte e Nordeste do país, e exportação, tendo em vista as características de seus produtos que atendem consumidores que optam pela qualidade e durabilidade.

Quanto aos produtos da CS, estes são industrializados a partir da madeira como matéria prima principal, o que constitui está uma variável endógena que interfere nos custos e afeta não apenas os fornecedores, empresa focal, empresas consumidoras, mas também consequentemente o cliente final, devido ao repasse de aumentos de preços ao longo da CS. Essa situação é em grande parte ocasionada pela alta do dólar e aumentos das exportações.

De acordo com relatos obtidos, quatro das empresas pesquisadas são empresas familiares, e três destas encontram-se atualmente em processo de sucessão familiar. Apesar

deste processo estar andamento, os sucessores evidenciam dificuldades existentes na implementação de determinadas medidas e ações que visam a auxiliar no processo administrativo e redução de custos organizacionais, devido à resistência do detentor patriarca.

Realizada a caracterização inicial das empresas e gestores participantes da pesquisa, apresenta-se, na sequência, a análise descritiva dos dados, momento em que se infere sobre a presença dos fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais nas organizações objeto de estudo. Os resultados obtidos foram analisados sob-base de três constructos, os quais correspondem as subdivisões de temas tratados na entrevista (Gestão Interna de Custos e Gestão de Custos interorganizacionais, Confiança Atribuída e Nível de Interdependência).

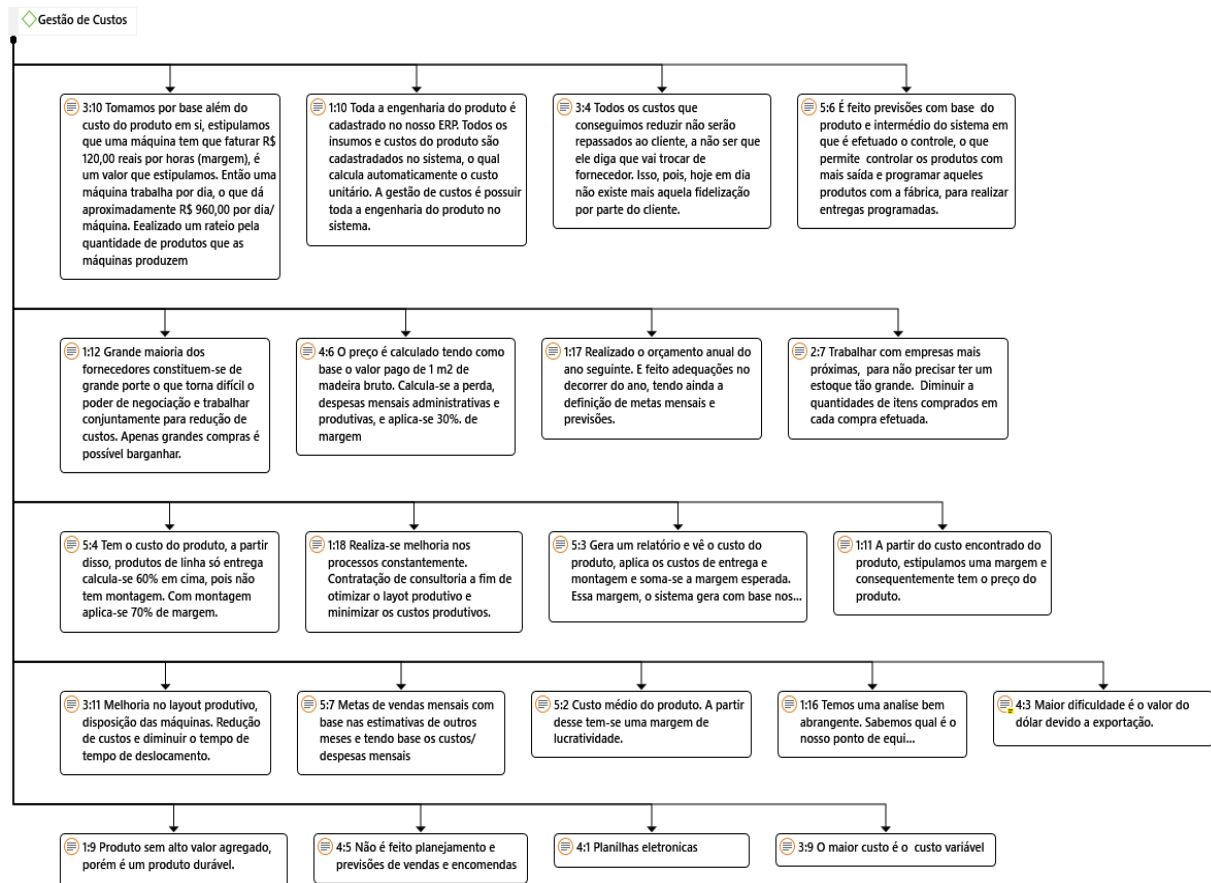
#### **4.1 Gestão Interna de Custos e Gestão de Custos Interorganizacionais**

No que se refere ao primeiro constructo, Gestão Interna de Custos e Gestão de Custos Interorganizacionais é possível verificar que apenas a empresa focal se utiliza de um sistema de custos integrado. Toda a engenharia do produto é cadastrado no Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP), ou seja, horas de mão de obra, insumos utilizados e custos de movimentação. Posteriormente, a partir deste cadastro torna-se possível calcular os custos médios dos produtos com base nos preços médios de compra e insumos utilizados para a produção de cada item.

As demais empresas pertencentes a cadeia de suprimentos analisada, não contam com sistemas específicos de controle e gestão de custos, mas fazem uso de planilhas eletrônicas a fim de controle de custos e despesas fixas e variáveis mensais. Através do editor de planilhas eletrônicas, as empresas conseguem identificar o custo do produto e estabelecer o preço dos itens comercializados, com a inserção de uma margem de lucratividade esperada.

Por meio da Figura 1, é possível observar os principais relatos dos entrevistados a respeito do constructo Gestão Interna de Custos e Gestão de Custos Interorganizacionais.

A partir do constructo, é possível inferir que capacidade de gerir os custos internos nas organizações pode ser ponderada como um fator condicionante da GCI. Isso, pois “organizações que adotam práticas formais de gestão de custos, tendem a estabelecer controles formais de custos e dispor de informações para a tomada de decisão, o que favorece o desenvolvimento da capacidade absorviva dessas empresas” (Michels & Zonatto, 2017, p. 4).



**Figura 1** – Constructo Gestão Interna de Custos e Gestão de Custos Interorganizacional

Fonte: Dados da Pesquisa.

Assim, apesar das organizações fornecedoras e clientes da CS possuírem sistemas gerenciais, estes são utilizados apenas para fins fiscais (emissão de notas/cupons, entradas e saídas de produtos), seja pela limitação do próprio ERP ou pela restrição dos gestores em utilizar as demais funcionalidades. Nesta perspectiva, acaba por inviabilizar a integração e compartilhamento de informações de custos com os demais setores da organização e até mesmo com os parceiros de negócios.

Logo, como aponta Souza, Braga e Krombauer (2014), a gestão de custos não deve limitar-se a estrutura física da empresa, mas deve distribuir-se através de toda a cadeia de valor. Além disso, o compartilhamento de informações não deve se limitar a informações de custos, mas também deve abranger o *design* desejável dos produtos, por exemplo (Lima, 2016).

Todavia, mesmo diante de tal perspectiva é possível evidenciar que as empresas pesquisadas adotam mecanismos de gestão interna de custos, em que configura-se como um rol de rotinas e atividades, que possibilita o conhecimento e controle de seus custos, e tende a

auxiliar no processo decisório. Assim, a determinação de custos fixos e variáveis revela sua importância na gestão de custos.

Na cadeia de suprimento em análise, é possível verificar que o percentual de custos variáveis demonstra ser significativamente mais elevado. Entretanto, as empresas fornecedoras e clientes mostraram-se com certa dificuldade em administra-los corretamente, seja pela alimentação incorreta na planilha eletrônica ou pelo conhecimento incipiente no assunto.

Cabe ressaltar que as organizações da CS não promovem ações para reduzir custos de fornecedores como forma de reduzir custos na cadeia, uma vez que entendem que cada empresa trabalha individualmente. Por sua vez, ao serem questionados sobre a promoção de ações na redução de custos para seus clientes, o 1-Fornecedor expôs que:

“Em partes, tenta-se reduzir os custos após ter efetuado uma negociação com o cliente, a fim de aumentar a margem de lucratividade. Todos os custos possíveis de serem reduzidos nem sempre são repassados aos clientes a não ser que ele mencione a troca de fornecedor. Isso, pois, atualmente não tem-se mais fidelização por parte do cliente, por mais que ofereça desconto o ano todo, se chegar ao final do ano e aparecer outro fornecedor com preço menor, a empresa vai perder o cliente.”

Ainda no constructo gestão interna de custos e gestão de custos interorganizacionais, quando questionados sobre a realização de previsão de vendas e encomendas, é visualizado que meramente a empresa focal desenvolve de maneira mais abrangente a previsão de vendas anualmente para o próximo exercício, além de estabelecer metas e realizar o acompanhamento e adequações se necessárias. Por outro lado, as empresas clientes da CS, relataram realizar previsões apenas de vendas, as quais são estabelecidas por meio do conhecimento e experiência de anos anteriores. Ambos os fornecedores da CS relataram não realizar previsões de vendas e encomendas. Assim, o fato das organizações possuírem gestão interna de custos mesmo que incipiente, demonstra como apontado por Michels e Zonatto (2017), que estão mais propensas a adotar práticas de GCI.

Quanto à realização de redesenhos de processos a fim de melhorar o gerenciamento e controlar os custos interorganizacionais, para a maioria das empresas este processo não existe, exceto na empresa focal e 1-Fornecedor, em que foi possível extrair os seguintes relatos respectivamente:

“Realiza-se melhoria nos processos constantemente. Contratação de consultoria a fim de otimizar o layout produtivo e minimizar os custos produtivos [...]”.

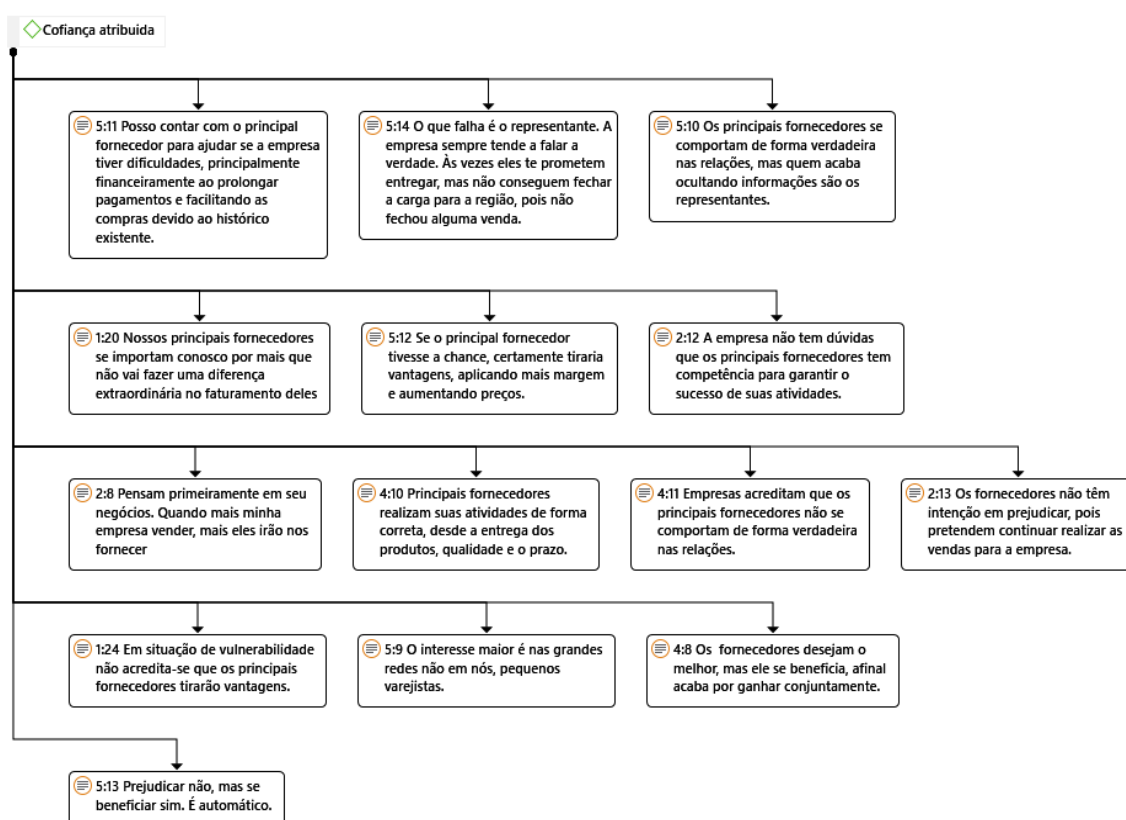
“[...] A muito tempo, foi realizado uma melhoria no layout produtivo, mas depois não foi mais feito até por uma questão de espaço físico. Teria muito mais alterar, mas para isso teria que ampliar o barracão. Foi o pessoal do SEBRAE que realizou um layout de disposição das máquinas. O que acabou por reduzir custos ao diminuir o tempo dos funcionários se deslocando na produção”.

Por meio dos relatos, pode-se perceber que as empresas pertencentes à CS estudada, ainda não compartilham adequadamente as informações que poderiam reduzir o custo de toda a cadeia, ou seja: a gestão é feita de forma isolada.

#### 4.2 Nível de confiança atribuída

Outro ponto fundamental para que as organizações venham a alcançar seus resultados, refere-se aos relacionamentos interorganizacionais, que está atrelado à rede de comunicação e ao clima de comunicação estabelecido entre as empresas parceiras (Michels & Zonatto, 2017).

No constructo nível de confiança atribuída (Figura 2) pelas empresas ao seu principal fornecedor, mostrou-se que as relações estabelecidas com alianças estratégicas são alternativas eficientes para as organizações reduzirem custos, compartilharem riscos e aumentarem sua capacidade competitiva.



**Figura 2** - Constructo Nível de Confiança Atribuída

Fonte: Dados da pesquisa.



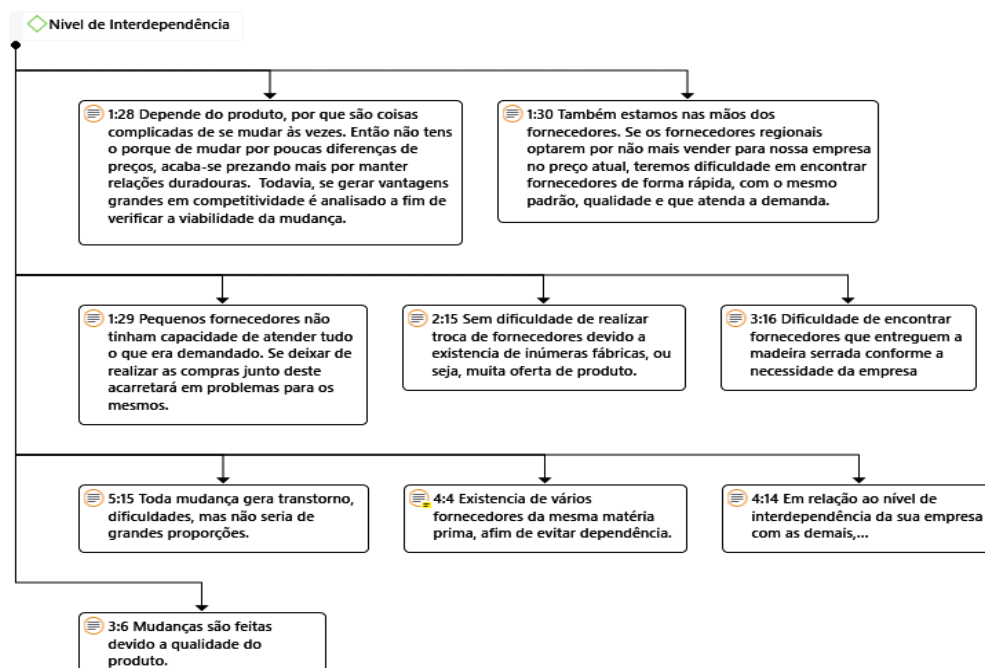
É possível constatar que a confiança é de fundamental importância e está presente na maioria dos relacionamentos interorganizacionais analisados nesta pesquisa, uma vez que os respondentes afirmam que seu principal parceiro estratégico cumpre suas promessas, atendendo ao que fora acordado. Além disso, conforme relatos dos gestores seus principais fornecedores desempenham as atividades de forma justa e se comportam de forma verdadeira nas relações estabelecidas. Ademais tem-se a percepção de que o parceiro possui total capacidade técnica para o atendimento as suas necessidades. Tais resultados corroboram para a identificação do nível de confiança atribuído pelas empresas pesquisadas em relação ao seu principal parceiro estratégico, o que denota a presença deste recurso nestas organizações.

Quando questionados em relação ao desempenho correto das atividades por parte do principal fornecedor, ações oportunistas pelas empresas parceiras e se as empresas parceiras tendem a tomar ações nocivas, os respondentes sinalizaram que seus fornecedores desempenham corretamente suas atividades, e acreditam que não tomariam medidas que viessem a prejudicar seus negócios. Porém, revelam acreditar que nem todos seus parceiros agem de forma ideal e imparcial em tais relacionamentos, o que demonstra a variável confiança como um dos maiores obstáculos a gestão de custos interorganizacionais na CS.

Sob este ângulo, percebe-se que tanto ações nocivas, como desempenhos inadequados podem vir a abalar a confiança estabelecida entre as organizações parceiras e comprometer ações conjuntas futuras. Contudo, mesmo que tal comportamento mostra-se como de pouca ocorrência conforme relato das empresas participantes, estes achados acabam por sugerir que estes elementos tendem a fragilizar a confiança nos relacionamentos e impactar negativamente.

#### **4.3 Nível de interdependência**

Por fim, em relação ao constructo nível de interdependência (Figura 3) existente na cadeia de suprimentos moveleira sob análise, pode-se averiguar a partir dos resultados que duas das cinco empresas relataram apresentar um elevado nível de dependência nas relações estabelecidas com o seu principal parceiro estratégico, encontrando dificuldade em substituir este fornecedor de forma ágil sem afetar a qualidade do produto final.



**Figura 3** - Constructo Nível de Interdependência

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados evidenciam que as empresas fornecedoras analisadas na CS apresentam um alto grau de dependência da empresa focal como principal cliente neste relacionamento. O contrário também é verídico, ao perceber-se que devido à qualidade do produto, confiança e dificuldade de substituição de produto com a mesma qualidade e preços, torna a empresa focal de certa forma também dependente de tais fornecedores. Todavia, em relação aos clientes, essa relação mostra um baixo nível de interdependência, devido conseguirem adquirir produtos de grandes redes com preços mais acessíveis.

Assim, de modo geral, pode-se afirmar que os achados corroboram com as percepções de confiança, estabelecidas entre estes relacionamentos, já identificadas no constructo anterior. Contudo, revelam um baixo nível de interdependência entre estas empresas.

#### 4.1 Interpretação dos resultados

É possível estabelecer inter-relações entre os constructos, onde percebe-se que a GCI em uma cadeia de suprimentos possibilitaria reduzir os custos globais das operações. No entanto, para que isto ocorra tem-se a necessidade de estabelecer de forma mais consistente a abertura de informações por parte das empresas, mediante alguns ajustes, em especial quanto ao compartilhamento de informações como é evidenciado por Bartz, Braga e Souza (2014).

Por sua vez, referente aos fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais, é possível salientar que fatores destacados no estudo de Facci et al.

(2011), também mostraram-se presentes como por exemplo, a cooperação, benefícios mútuos e estabilidade. Contudo, a falta de confiança em seus fornecedores, o receio de entrar em parcerias oportunistas e a dinâmica do mercado mostram-se como fatores que dificultam o estreitamento da relação com seus fornecedores, tornando assim a confiança um fator limitante na implantação da GCI. Assim como aponta Farias et al. (2016), o sucesso da aplicação de abordagens de gestão de custos depende do ambiente em que a empresa está inserida, sendo de fundamental importância compreender o mercado e analisar os fatores que favorecem e os que desfavorecem sua implementação.

É possível ainda, ressaltar que a gestão interna de custos se faz presente em todas as organizações e diferem-se conforme suas necessidades, em que as mais frequentes condizem na elaboração de orçamentos utilizados para gerir e controlar os custos internos, inventários, informações de custeio para classificação dos custos em fixos ou variáveis e medidas não financeiras. No entanto, devido à falta de confiança por parte das empresas em relação aos seus parceiros estratégicos, assim como pelo nível de interdependência evidenciado, a implementação de práticas e ações básicas de gestão de custos interorganizacionais não são adotadas a fim de minimizar os custos para todos os participantes da cadeia de suprimentos.

Apesar de tal situação, o conhecimento prévio em gestão interna de custos serve como base para o desenvolvimento da gestão de custos interorganizacionais, mesmo não contando com sistemas de informações além das fronteiras da organização junto aos principais fornecedores estratégicos.

Quanto aos recursos nível de confiança e de interdependência das empresas em relação ao seu principal parceiro estratégico, constatou-se sua presença nestas organizações, porém com efeitos adversos. Enquanto o nível de confiança mesmo insuficiente, pode ser trabalhado e tenderá a favorecer a integração futura dos sistemas de informação, já o nível de interdependência releva que apesar das empresas buscarem estabelecer relações de longo prazo com seus principais fornecedores, é perceptível que não há dependência por este parceiro na maioria destas organizações.

Logo, os achados vão de encontro com a pesquisa da Farias et al. (2016), onde constata-se a existência de alta interdependência entre a empresa focal e os pequenos fornecedores (vendem em sua maioria para a empresa focal) e a empresa focal precisa destes para atuar devido à dificuldade em alterar tais parceiros em função da qualidade dos produtos e relacionamento de longo prazo presentes. Assim, as questões abordadas dentro dos constructos gestão interna de custos e gestão de custos interorganizacionais e nível de

interdependência incentivam a aplicação da GCI na cadeia de suprimentos, em contrapartida a questão da cooperação e da confiança mostram-se como fatores que inibem sua prática.

## **5 Considerações Finais**

Ao considerar os ambientes empresariais no quais as organizações estão inseridas, Farias et al (2016), expõem que estes interferem diretamente no êxito na utilização de ferramentas de gestão. Logo, o cenário acaba por fornecer fatores que incentivam ou inibem a aplicação de ações de Gestão de Custos Interorganizacionais entre as empresas e seus fornecedores.

Nessa perspectiva, esta pesquisa teve como objetivo identificar os fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais presentes em uma cadeia de moveleira do oeste de Santa Catarina. Nos procedimentos metodológicos, realizou-se um estudo de caso, por meio de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Para coleta de dados utilizou-se entrevista semiestruturada adaptada dos questionários propostos por Michels e Zonato (2017), procedendo-se, posteriormente à transcrição da mesma e análise de conteúdo com a utilização do software Atlas TI.

A partir da pesquisa foi possível apontar alguns fatores como inibidores da implantação da GCI no controle e gerenciamento do controle de custos, dentre estes cita-se a dinâmica do mercado e a falta de confiança nos relacionamentos, fato também evidenciado na pesquisa de Farias et al.(2016), em que os autores apontam ainda que as organizações não devem esperar cenários perfeitos para iniciar a adoção das abordagens contemporâneas de custos, como é o caso da GCI.

Além dos fatores já mencionados, conforme aponta Camacho (2010), outros fatores podem vir a levar o fracasso do desenvolvimento da GCI. Em especificamente na cadeia em análise pode-se mencionar o fato das empresas não vislumbrarem benefícios com o fornecimento de seus dados de custos. Este fato dar-se devido as empresas acreditarem que as informações contábeis são de uso exclusivo interno, além disso, por não se utilizarem de sistemas de gestão de custos adequados para acurar as informações e preços dos produtos, não possuir recursos internos e nem externos para a produção das informações desejadas e por fim por acreditarem que podem vir ser explorado ao revelarem sua estrutura de custos.

Como limitações da pesquisa, aponta-se a impossibilidade de generalizar os achados a outros relacionamentos interorganizacionais e o fato de a pesquisa ter analisado apenas o ponto de vista de poucas empresas da cadeia a montante e a jusante. Para estudos futuros, sugere-se a utilização de mais de uma forma de coleta de dados a fim de confirmar os relatos

dos respondentes, bem como a utilização de estudo de casos múltiplos, analisando diversas indústrias moveleiras e suas cadeias a montante e a jusante. Além disso, sugere-se a elaboração de indicadores financeiro e não-financeiros para a mensuração do desempenho efetivo das cadeias de suprimentos

## REFERÊNCIAS

Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL) (2020, agosto 20). **Associação Brasileira das Indústrias do Moveleiro**. [Website]. **Recuperado de** :<<http://www.abimovel.com/>>

Afonso, H., & do Rosário Cabrita, M. (2015). Developing a lean supply chain performance framework in a SME: a perspective based on the balanced scorecard. *Procedia engineering*, 131, 270-279.

Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Perucia, A. (2014). A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 11(1), 47-58.

Bartz, D., Braga, A.V., Souza, M.A.(2014). Gestão Interorganizacional de Custos (GIC) em Consórcios Modulares: uma abordagem para a redução de custos globais. *Anais do Congresso de Controladoria e Contabilidade da USP*, São Paulo, SP, Brasil, 14.

Camacho, R. R..(2010). *Fatores condicionantes da GCI na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência*. 2010. 206 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. Brasil.

Callado, A. A. C. (2016). Relações entre o número de indicadores de desempenho utilizados e fatores contingenciais: evidências do contexto de uma cadeia agroalimentar de suprimentos. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(2), 48-63.

Campos, L. C., de Oliveira, K. G., Leal, E. A., & Duarte, S. L. (2016). Gestão de custos interorganizacionais: um estudo da “Rede Cerrado” de Supermercados. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(3), 81-104.

Chen, T.; Gong, X. (2013). Performance evaluation of a supply chain network. *Procedia Computer Science*, 17,1003-1009.

Cooper, R.; Slagmulder, R. (1998). Cost management beyond the boundaries of the firm. *Management Accounting*, 79 (9), 2-18.

Deimling, M. F. (2014). *Proposta de uma estrutura de indicadores para avaliar o desempenho de cadeias de valor: o caso do setor moveleiro do Oeste de Santa Catarina*. (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Brainer, M. S. D. C. P. (2018, junho 6). Setor Moveleiro: Aspectos gerais e tendências no Brasil e na área de atuação do BNB. *Caderno Setorial ETENE*, 3. Recuperado de <[https://www.bnb.gov.br/documents/80223/3585904/moveis\\_34-2018.pdf/f0e0657f-a6c2-db33-f139-04d95692453e](https://www.bnb.gov.br/documents/80223/3585904/moveis_34-2018.pdf/f0e0657f-a6c2-db33-f139-04d95692453e)>

Facci, N., Pacheco, V., Garcias, P. M., & Isidoro, C. (2011). Um estudo sobre os fatores condicionantes na gestão de custos interorganizacionais em um arranjo produtivo local. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 18.

Faria, A. C. D., Soares, I. C., Rocha, W., & Rossi, G. B. (2013). A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na Região do Grande ABC. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(49), 617-638.

Farias, R. A. S.; Gasparetto, V.; Lunkes, R. J.; & Schnorrenberger, D..( 2016). Gestão de custos interorganizacionais: análise da aplicabilidade em uma rede de supermercados de grande porte. *Contexto*, 16 (32), 4-19.

Farias, R. A. S., & Gasparetto, V. (2015). Gestão de custos interorganizacionais: um estudo bibliométrico. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 10(3), 80-104.

Farias, R. A. S., & Gasparetto, V. (2019). Gestão de Custos Interorganizacionais: Fatores inibidores em Empresas do Setor Moveleiro do Distrito Federal. *ABCustos*, 14(2).

Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina [FIESC] (2020, agosto 20) [online]. Indústria de moveis de SC. Recuperado de: <[http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site\\_topo/pei/info/mobiliario-1](http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/info/mobiliario-1)>.

Flick, U. (2004). Análise de Conteúdo. *Introducción a la Investigación Cualitativa*, 192-226.

Gil, A. C. (2012). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo, Atlas.

Kroth, D. C., Lopes, R. L., & Parré, J. L. (2007). A indústria moveleira da Região Sul do Brasil e seus impactos na economia regional: uma análise em Matriz de Insumo-Produto Multirregional. *Ensaio FEE*, 28(2).

Martins, E. (2003). *Contabilidade de custos*. 9a. Ed. São Paulo: Atlas.

Michels, A., & Zonatto, V. C.S. (2017). Efeitos da gestão interna de custos no desenvolvimento da capacidade absorviva e da gestão de custos interorganizacionais. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 24.

Mobile ( Org.). (2018, Outubro 15). *Setor moveleiro do oeste catarinense prevê crescimento em 2018*. [online] Recuperado de <http://www.emobile.com.br/site/industria/setor-moveleiro-oeste-catarinense-crescimento-2018>.

Moura, M. F.; & Lima, N. C. (2016). 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.

Nascimento, S., Pereira, A. M., & Scarpin, J. E. (2012). Os Fatores Condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma Indústria Metalúrgica da Cidade de Rio do Sul - SC. *ABCustos*, 7 (2), 1 – 22.

Roesch, S. M. A (2005). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. (3a ed.) São Paulo: Atlas.

De Souza, M. A., Braga, A. V., & Krombauer, C. A. (2014) Mapeamento da gestão de custos interorganizacionais: uma meta-análise envolvendo pesquisadores, métodos e discussões. *ConTexto*, 14 (28), 41–52.

SEBRAE (Org.). (2018, Setembro 13). *Estudo Setorial da Indústria de Santa Catarina 2008*. [online]. Recuperado de [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/b9fcc1fff8d85dba9245d70d7732b19b/\\$File/5746.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b9fcc1fff8d85dba9245d70d7732b19b/$File/5746.pdf).

Tammela, I., & Canen, A. (2005). A competição baseada no tempo: um estudo de caso na indústria moveleira do Rio de Janeiro. *Revista Produção Online*, 5(1).

Wood, T.; & Zuffo, P. K. (1998). Supply chain management. *Revista de Administração de Empresas*. 38 (3), 55-63.