



PPGCCA
Programa de
Pós-graduação
em Ciências Contábeis
e Administração

ISSN: 1983-6635



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS EM UMA CADEIA DE VALOR MOVELEIRA BRASILEIRA¹

INTERORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT IN A BRAZILIAN FURNITURE VALUE CHAIN

LEANDRO RIVELLI TEIXEIRA NOGUEIRA

Universidade Federal de Viçosa
Doutor em Administração
<https://orcid.org/0000-0002-1665-5066>
leandro.r.nogueira@ufv.br

KAMILA ALVES BARRETO

Universidade de Brasília
Doutoranda em Ciências Contábeis
<https://orcid.org/0000-0002-0030-1706>
kamillabrrt@gmail.com

THIAGO CHAGAS DE ALMEIDA

Universidade Federal de Viçosa
Doutor em Administração
<https://orcid.org/0000-0002-0928-4359>
thiagoc-almeida@hotmail.com

Editor científico: Cristian Baú Dal Magro

Submissão: 05/04/2024. Revisão: 25/10/2024. Aceite: 10/07/2025. Publicação: 19/09/2025.

Como citar: Nogueira, L. R. T., Barreto, K. A., Almeida, T. C. (2025). Gestão de custos interorganizacionais em uma cadeia de valor moveleira brasileira. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 18(2), 28-45. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v18i2.7996>.

RESUMO

Objetivo: Este trabalho objetiva analisar o grau de utilização da Gestão de Custos Interorganizacionais entre as empresas da cadeia de valor de um polo industrial no Brasil.

Método/abordagem: Tal investigação ocorreu pelo estudo do caso do Polo Moveleiro de Ubá-MG, que é um dos principais desse setor industrial – central para a economia nacional. Os dados foram coletados através de um *survey*, que captou a percepção dos gestores das empresas sobre o tema. Já a análise deles, baseou-se em estatística descritiva, calculando a frequência, moda, média, e desvio padrão das respostas.

Principais Resultados: Os resultados indicaram que, apesar de algumas empresas analisadas terem utilizado mecanismos para a Gestão de Custos Interorganizacionais, a efetivação dos fatores que a estabelece ainda é baixa.

¹ Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Com isso, este trabalho contribui para compreender como a Gestão de Custos Interorganizacionais tem sido promovida em cadeias de valor brasileiras, que é uma lacuna da literatura.

Originalidade/relevância: A Gestão de Custos Interorganizacionais é uma abordagem de coordenação das atividades das empresas, que envolve confiança e interdependência entre os elos da cadeia de valor. A partir dela, as organizações buscam práticas para interagir e desenvolver ações de cooperação mútua, com a finalidade de gerar benefícios coletivos. Por mais que as pesquisas sobre esse assunto tenham avançado nos últimos anos, o entendimento de como a Gestão de Custos Interorganizacionais se estabelece no contexto brasileiro ainda é incipiente.

Palavras-chave: Gestão de Custos Interorganizacionais. Cadeia de Valor. Gestão Estratégica de Custos. Polo Moveleiro.

ABSTRACT

Purpose: This work aims to analyze the degree of use of Interorganizational Cost Management among companies in the value chain of an industrial hub in Brazil.

Method/approach: This investigation took place through the case study of the Ubá-MG Furniture Hub, which is one of the main in this industrial sector – central to the national economy. The data was collected through a survey, which captured the perception of company managers on the topic. Their analysis was based on descriptive statistics, calculating the frequency, mode, mean, and standard deviation of the responses.

Main findings: The results indicated that, although some companies analyzed have used mechanisms for Interorganizational Cost Management, the implementation of the factors that establish it is still low.

Theoretical, practical/social contributions: Therefore, this work contributes to understanding how Interorganizational Cost Management has been promoted in Brazilian value chains, which is a gap in the literature.

Originality/relevance: Interorganizational Cost Management is an approach to coordinating company activities, which involves trust and interdependence between the links in the value chain. From there, organizations seek practices to interact and develop mutual cooperation actions, with the purpose of generating collective benefits. Although research on this subject has advanced in recent years, the understanding of how Interorganizational Cost Management is established in the Brazilian context is still in its infancy.

Keywords: Interorganizational Cost Management. Value Chain. Strategic Cost Management. Furniture Hub.

1 INTRODUÇÃO

Estudos recentes têm analisado a importância da gestão de custos através das relações interorganizacionais, como forma das empresas de uma cadeia de valor terem vantagens competitivas – a exemplo de Carter, Rogers e Choi (2015), Farias e Gaspareto (2019) e Pacassa e Zanin (2021). As empresas se encontram cada vez mais inseridas em uma competição globalizada, devendo estar sincronizadas com o ambiente externo (Gervasio, Pavão, Ribeiro, & Mattiello, 2022). Neste contexto, a busca por vantagem empresarial deve envolver novas maneiras de se relacionar, passando a produzir ações de cooperação mútua com a finalidade de um beneficiamento conjunto.

Para que se possa atingir vantagem competitiva, nesse novo cenário onde as empresas se encontram cada vez mais integradas e conectadas, é necessária uma visão ampla das

fronteiras das organizações (Gervasio et al., 2022). Reduzir custos internamente é interessante, mas a maneira mais eficaz de otimizar os custos seria a gestão destes na cadeia de valor como um todo (Farias & Gaspareto, 2019). Esta nova metodologia de otimização de resultados envolve troca de informações e cooperação entre as empresas, para uma gestão de custos eficiente que estimule a cooperação nas relações interorganizacionais.

Para isso, é importante que elas conheçam a cadeia de valor em que estão inseridas e assim, possam se aliar a fornecedores e clientes e trocar informações gerenciais (Carter et al., 2015). Usando essa estratégia, as empresas começam a ter mais poder de compra, de decisão e de barganha, uma vez que passam de apenas unidades isoladas, para um elo de força e representatividade, obtendo melhores resultados (Carter et al., 2015).

De acordo com Rocha e Borinelli (2007), para que se tenha resultados, é indicado que haja troca de informações com a proposta de gerir custos na cadeia de valor. Nesse sentido, a Interorganizational Cost Management (GCI) entra como uma abordagem de coordenação das atividades das empresas, que envolve confiança mútua e relações de interdependência entre os membros da cadeia (Gervasio et al., 2022).

Apesar das pesquisas estarem avançando e evidenciando cada vez mais os benefícios da contabilidade interorganizacional na gestão de custos, a compreensão sobre como ocorre essa prática no Brasil é um tema que ainda precisa ser discutido – tendo em vista as peculiaridades sociais e econômicas do país (Pacassa & Zanin, 2021). O presente trabalho busca contribuir com essa discussão a partir da análise da GCI no setor moveleiro brasileiro, realizando um estudo de caso no Polo de Ubá/MG.

O estudo do setor moveleiro se justifica por ele ser um dos principais segmentos de mercado em âmbito nacional, estabelecido por uma cadeia que envolve diversas empresas. Segundo os dados da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL, 2021), o Brasil é o maior produtor de móveis da América Latina e a sexto maior do mundo. Já o Polo Moveleiro de Ubá-MG, foi escolhido por ser um dos principais do país, contando com 350 empresas (Femur, 2022).

A partir dessa perspectiva, esta pesquisa faz o seguinte questionamento: *Em que medida as empresas que atuam na cadeia de valor do Polo Moveleiro de Ubá – MG têm utilizado práticas para GCI?* A investigação dessa pergunta ocorreu a partir de um *survey*, tendo como respondentes 9 gestores de diferentes empresas do polo. No que tange à interpretação dos dados, ela se deu a partir de estatísticas descritivas, considerando a frequência, a moda, a média e o desvio padrão dos resultados associados ao objetivo geral do trabalho, que é: analisar o grau de utilização de práticas de GCI nas empresas da cadeia de valor do Polo Moveleiro de Ubá-MG.

O presente artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, é apresentado o referencial teórico, que discorre sobre a cadeia de valor, a GCI e os fatores para a sua implementação. Posteriormente, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho. Na sequência, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Por fim, a última seção traz as considerações finais, com as conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

2 CADEIA DE VALOR

O conceito de cadeia de valor remete a um processo de valorização de produtos e serviços (Cooper & Ellram, 1993), visando entregar algo mais qualificado ao cliente final (Lummus, Vokurka & Alber, 1998). Rocha e Borinelli (2007) e Vickery, Calantone e Dröge (1999) apresentam uma definição complementar a essa, entendendo a cadeia de valor como

uma série de atividades interligadas e voltadas ao planejamento e controle do processo produtivo, dos fornecedores até ao cliente final. Surge então o desafio para a empresa, que tem que atingir uma vantagem sobre os concorrentes a partir do gerenciamento das atividades que compõem essa cadeia.

Nas atividades de importância estratégica de uma organização, faz-se necessário a análise do comportamento dos custos, sua origem, bem como sua otimização através da exploração dos potenciais de diferenciação para que este resultado chegue ao cliente final. Na cadeia de valor existem atividades que trabalham juntas para fornecer valor aos clientes, constituindo um sistema integrado de fornecedores e distribuidores (Porter, 1989).

Para Kotler (2000), o valor para o cliente pode ser definido como a diferença entre o valor do produto ou serviço e o custo da sua geração. Dessa forma, a cadeia de valor não ocorre por atividades independentes, mas por um sistema de atividades interdependentes, representando um conjunto de vantagens que o cliente deseja ao se obter um produto e o conjunto de custos inclusos nele (Jardim et al., 2015).

A análise da cadeia de valor é útil por apontar qual estratégia a empresa poderá avançar para se tornar mais competitiva (Souza & Mello, 2011). Similarmente, Rocha e Borinelli (2007) indicam que a análise da cadeia de valor subsidia o processo de gerenciamento estratégico, pois permite compreender e agir sobre a estrutura patrimonial, econômica, financeira e operacional das suas principais atividades, processos e entidades.

Dependendo do ramo de atividade que a empresa está inserida, poderão estar envolvidos diversos fornecedores, uma grande quantidade de canais de distribuição e vários clientes, o que aumentaria o número de cadeias de valor envolvidas no sistema. Segundo Cohen (2023), quanto maior for o número de empresas envolvidas com o sistema de valores, mais complexa se torna a análise das atividades – devido ao grande número de dados e informações que precisam ser gerenciados.

Através de parcerias ativas com fornecedores e clientes, as empresas buscam alcançar um potencial de otimização muito além da sua visão limitada, conseguindo inclusive a redução de custos, que é um dos objetivos mais frequentes da cadeia de valor (Gervasio et al., 2022). Isso evidencia a relevância do estudo da cadeia de valor para implementação da GCI.

2.1 GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS

A GCI é uma abordagem que considera que a gestão de custos ultrapassa as fronteiras das empresas de uma mesma cadeia de valor (Gervasio et al., 2022). Nesse sentido, o gerenciamento de determinados custos ocorre de forma conjunta entre os membros da cadeia, gerando benefícios comuns. A GCI é focada no trabalho coletivo de fornecedores e clientes para criar esforços de redução de custos (Cullen & Meira, 2010).

A GCI se volta para coordenação das atividades de uma cadeia de fornecedores para que os custos sejam reduzidos, fazendo com que haja uma abrangência maior da gestão deles, transpondo os limites de apenas uma empresa (Windolph & Moeller, 2012). Isso se justifica porque, em ambientes altamente competitivos, a visão da gestão de custos apenas de forma interna não é mais tão satisfatória, tonando-se indispensável fazer parte de uma cadeia de valor que seja eficiente e interativa (Windolph & Moeller, 2012).

Logo, há a criação de alianças estratégicas, que são consideradas ligações formadas entre duas ou mais empresas independentes que decidem executar, conjuntamente, atividades específicas na busca por um objetivo comum, mas sem abrir mão de sua autonomia estratégica e de seus interesses próprios (Gianiasella, Souza & Almeida, 2008). Para a aplicação da GCI se faz necessária uma pré-análise da cadeia de valor das organizações. Na

GCI, essa pré-análise requer foco na agregação de valor da cadeia e representa as atividades relacionadas com a projeção, produção, comercialização e a sustentabilidade de um produto (Soares, 2011).

Souza e Rocha (2009, p. 25) entendem que a “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”. Assim, a GCI utiliza a cadeia de valor para conseguir desenvolver a gestão de custos dentro das suas atividades, buscando enxergar o caminho que deve ser seguido para o alcance das pretensões da organização, não só para potencializar os custos globais, mas também para trabalhar a criação de vantagens competitivas (Souza, 2008).

Portanto, é necessário atentar para os fundamentos e fatores condicionantes da GCI, para que se possa manter um ambiente propício a sua utilização. Através desse ambiente, é possível obter vantagens competitivas e, conseqüentemente, otimizar custos, maximizar lucro e beneficiar não só a si mesmo, mas também os fornecedores e até o cliente final.

2.2 FATORES DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS

Para a otimização dos produtos e serviços, a busca por vantagem competitiva e o conseqüente aumento do lucro, alguns fatores são considerados fundamentais no gerenciamento dos custos interorganizacionais, sendo eles: confiança, interdependência, estabilidade, cooperação e benefícios para todos os membros envolvidos na cadeia (Camacho, 2010; Souza, 2008).

A confiança pode ser considerada como o principal fundamento da GCI, pois quanto maior for o seu nível, mais favorável será a adoção da GCI (Michels, Gonçalves & Zonatto, 2015). Sendo assim, a confiança pode ser determinada pela capacidade de prever o comportamento entre as organizações (Souza, 2008). Destaca-se também que a confiança por si só não é suficiente (Camacho, 2010), sendo necessários outros fatores para um bom relacionamento interorganizacional.

A interdependência pode ser definida como uma recíproca dependência, em virtude da qual as entidades realizam as mesmas finalidades pelo auxílio mútuo (Souza, 2008). Isto é, quando a decisão de uma parte impacta nas decisões da outra parte e vice-versa. Dessa forma, quando uma das partes não colabora, ambos perdem em termos de vantagens, pois uma depende da outra (Camacho, 2010; Souza, 2008).

Já a estabilidade é definida por uma relação de solidez, onde há o comprometimento entre os envolvidos, principalmente através da interdependência, gerando assim relacionamentos duradouros (Camacho, 2010). Isso ajuda nas metas conjuntas para a solução de possíveis problemas e também na realização de investimentos a longo prazo (Camacho, 2010; Souza, 2008).

A cooperação envolve ajuda, apoio, assistência, colaboração nas relações entre as entidades, com o intuito de atingirem objetivos comuns. A cooperação tem que ser livre e motivada pelo voluntarismo, solidariedade, integração e reciprocidade (Camacho, 2010; Souza, 2008).

Por fim, os benefícios para todos os atores da cadeia podem ser mensurados através das vantagens atingidas por este relacionamento, de modo que todas as partes se sintam recompensadas de alguma forma, sendo este o fator mantedor das articulações interorganizacionais. As considerações dos benefícios, de certo modo, representam o comportamento oportunista das partes envolvidas (Camacho, 2010; Souza, 2008).

Após elencar o significado de cada fator, é válido destacar que a união deles é o elemento central para um bom relacionamento interorganizacional, trilhando caminhos para

a GCI. Logo, a ausência de qualquer um pode comprometer o sucesso da GCI. Ressalta-se que a literatura apresenta outros fatores relevantes para a aplicação da GCI. Souza e Rocha (2009), por exemplo, trazem cinco fatores: produtos, componentes, níveis de relacionamento, tipos de cadeia e mecanismos. Tais fatores são tratados em muitos trabalhos como dimensões, apesar de não existir ainda um modelo conceitual deles. Este estudo busca contemplar um pouco de cada um deles, mesmo se fundamentando principalmente nos fatores abordados por Camacho (2010) e Souza (2008).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva, que tem como pretensão primordial a descrição das características de determinada população, fenômeno ou fato ainda pouco explorado (Gil, 2010). Além disso, Raupp e Beuren (2006) consideram que pesquisas descritivas têm sido utilizadas para a análise e descrição de problemas contábeis. Gil (2008) destaca que as pesquisas descritivas estão preocupadas com a investigação da atuação prática.

Acerca da abordagem, esta pesquisa pode ser considerada como quantitativa, por investigar um objeto de estudo a partir de procedimentos estatísticos (Gil, 2010). Realizou-se uma pesquisa do tipo *survey*, por meio da aplicação de um questionário estruturado aos gestores de empresas do Polo Moveleiro de Ubá-MG. As próximas seções apresentam: o contexto do caso estudado; os procedimentos para a coleta dos dados; e como eles foram organizados e analisados.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO

De acordo com a ABIMÓVEL (2021), em 2020 havia no país 18,5 mil indústrias de móveis, nas quais existia investimentos da ordem de R\$ 1,238 bilhão, gerando 270,3 mil empregos diretos e indiretos. O valor produção de móveis nacionais no ano de 2020 representou R\$ 69,9 bilhões, correspondendo a 437,5 milhões de peças (ABIMÓVEL, 2021).

Ainda segundo a ABIMÓVEL (2021), o Brasil é o maior produtor de móveis da América Latina e o sexto maior do mundo. Os principais destinos da exportação de móveis em 2020 foram Estados Unidos (34,9%), Reino Unido (10,1%), Uruguai (7,8) e Peru (5,7%) (ABIMÓVEL, 2021). Conforme esse levantamento, o valor exportação do setor no ano de 2020 foi de US\$ 644,0 milhões.

No que se refere ao Polo Moveleiro de Ubá, segundo Crocco, Santos, Simões e Horácio (2001), ele começou a ser desenvolvido na década de 1970, com o encerramento das atividades de uma grande indústria de móveis sediada no município na época, a Dolmani. Após a saída dela, seus ex-funcionários começaram a fundar microempresas de móveis, o que foi constituindo ao longo do tempo o Polo Moveleiro de Ubá.

Atualmente, o Polo Moveleiro de Ubá, na Zona da Mata mineira, é formado por 22 cidades: Astolfo Dutra, Cataguases, Divinésia, Dona Euzébia, Dolores do Turvo, Goianá, Guarani, Guidoal, Guiricema, Mercês, Piraúba, Rio Novo, Rio Pomba, Rodeiro, São Geraldo, São João Nepomuceno, Senador Firmino, Silveirânia, Tabuleiro, Tocantins, Visconde do Rio Branco e Ubá, sendo a última citada o município-sede (Lei n. 23.765, 2021). Além dessa larga extensão, o polo já conta com 350 empresas, sendo considerado um dos principais do país (Femur, 2022).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados ocorreu por meio de um questionário que teve como referência os fatores condicionantes indicados pela literatura, principalmente pelos trabalhos seminais de Camacho (2010) e Souza (2008). O questionário foi elaborado no Google Forms e enviado para as empresas respondentes por e-mail. O e-mail delas foram coletados nos seus respectivos sites. A lista de empresas pertencentes a este segmento no Polo de Ubá-MG, foi disponibilizada pelo Intersind (Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Mobiliário de Ubá), a partir de um contato por telefone.

O envio dos questionários se deu no dia 07 de junho de 2021 e foi estipulado o prazo máximo de retorno de 30 dias. Portanto, no dia 28 de junho de 2021, novamente foi enviado um e-mail reforçando a necessidade de resposta da pesquisa. No dia 06 de julho de 2021 a aplicação do questionário foi considerada encerrada, tendo o retorno de 9 empresas.

As questões do questionário foram agrupadas em três blocos de perguntas, envolvendo: características gerais das empresas; variáveis contingenciais; e evidências das práticas de GCI. Foram desenvolvidas questões de múltipla escolha, sendo algumas elaboradas em escala likert, com as opções em escalas de 0 a 10.

3.3 TRATAMENTO ESTATÍSTICO E ANÁLISE DOS DADOS

As respostas dos questionários foram tabuladas com a utilização do Microsoft Excel. A partir desse software, foi possível efetuar os cálculos, elaborar as tabelas, bem como construir gráficos para melhorar a compreensão dos resultados. A análise dos dados se baseou em estatísticas descritivas, considerando a frequência, a moda, a média e o desvio padrão das respostas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, de acordo com a sequência dos temas dispostos no questionário, que são: características gerais das empresas; variáveis contingenciais; e evidência das práticas de GCI.

4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS

Das 9 empresas que participaram da pesquisa, 6 estão sediadas em Ubá e as outras 3 são das cidades mineiras de Guidoal, Rodeiro e São Geraldo. Os segmentos de atuação destas empresas são diversos, mas prevalece a produção de móveis para escritório, cozinha e salas de jantar. Quanto ao número de funcionários, há também uma dispersão considerável. A empresa com menor número de funcionários é sediada em Rodeiro, que possui 39. Já a empresa com maior número está sediada em Ubá, com 769 colaboradores. A idade dos gestores de 7 empresas está entre 50 e 59 anos, enquanto nas outras 2 eles têm mais de 60 anos de idade.

Em 7 empresas o faturamento mensal é maior que 1 milhão de reais. Nas outras 2 empresas, que por sinal são as que apresentam o menor número de funcionários, o faturamento está entre 250 e 1 milhão de reais por mês. Quanto à atuação no mercado externo, 5 empresas responderam que trabalham com exportações. Para melhor entendimento, as respostas estão sintetizadas na Tabela 1.

Tabela 1
Caracterização das empresas

Localização	Segmentos de atuação	Nº de funcionários	Idade do gestor(a)	Faturamento mensal	Atuação no mercado externo
Rodeiro	Móveis para escritório, cozinha e quarto	39	Entre 50 e 59 anos	Entre 250 mil e 1 milhão de reais	Não
Ubá	Móveis estofados	54	60 anos ou mais	Entre 250 mil e 1 milhão de reais	Não
Guidoval	Móveis para escritório, cozinha, de ferro, mesas e cadeiras, salas de jantar	109	Entre 50 e 59 anos	Acima de 1 milhão de reais	Não
Ubá	Móveis infantis	350	60 anos ou mais	Acima de 1 milhão de reais	Sim
São Geraldo	Móveis para salas de jantar, estofados e colchões	366	Entre 50 e 59 anos	Acima de 1 milhão de reais	Não
Ubá	Móveis para salas de jantar	473	Entre 50 e 59 anos	Acima de 1 milhão de reais	Sim
Ubá	Móveis para salas de jantar e mesas e cadeiras	500	Entre 50 e 59 anos	Acima de 1 milhão de reais	Sim
Ubá	Móveis para escritório e cozinha	700	Entre 50 e 59 anos	Acima de 1 milhão de reais	Sim
Ubá	Móveis para cozinha e <i>home office</i>	769	Entre 50 e 59 anos	Acima de 1 milhão de reais	Sim

Todas as empresas disseram utilizar gestão de custos no dia a dia. Porém, em duas delas, não há participação efetiva do(a) gestor(a) em questões relacionadas à gestão de custos. Sobre momento de realização dos cálculos dos custos, a empresa que possui menor número de colaboradores respondeu que o custo “É calculado depois de definido o design, quanto o produto está sendo fabricado”. Já as demais empresas responderam que o custo “É calculado antes de ser iniciada a produção, ou seja, quando está sendo elaborado (projetado)”. Esta informação é relevante, pois o custo deve ser calculado no projeto, isto é, no momento da elaboração do planejamento. Somente assim, a empresa consegue identificar com antecedência o preço que poderá praticar no produto e analisar sua viabilidade.

Quanto à revisão dos custos, 4 empresas disseram fazê-la mensalmente e 2 empresas fazem apenas anualmente. As demais empresas disseram, distintamente, que revisam os custos: “Rotineiramente conforme a fabricação e mercado”; “A cada alteração no produto é atualizado o custo, mas não necessariamente o valor de venda do mesmo”; e “Sempre que necessário”. No que se refere ao meio tecnológico utilizado pelas empresas para gerenciar os

custos, todas indicaram utilizar o Microsoft Excel, sendo que em 4 delas também usam outro programa adicional.

4.2 FATORES CONTINGENCIAIS

Neste tópico são abordados os fatores contingenciais importantes para a implementação da GCI. Ao analisar o poder de negociação das empresas com seus fornecedores, sobre preços, prazos de entrega de pagamento, numa escala de 0 a 10, a média foi de 6,2. Apesar de sinalizar que as empresas possuem certo poder de negociação com os fornecedores, identificou-se, por meio do desvio padrão que foi de 2,3, que há uma certa dispersão neste resultado. Isso significa que entre as empresas estudadas há aquelas que possuem poder de negociação com seus fornecedores, enquanto outras não conseguem.

Já o poder de negociação com os clientes, também em uma escala de 0 a 10, teve a média 7,4 e o desvio padrão de 1,7. Neste caso, constatou-se que há uma tendência das empresas estudadas possuírem maior poder de negociação com os clientes que os fornecedores, conforme a Tabela 2.

Tabela 2
Percepção das empresas em relação ao seu poder de negociação na cadeia de valor
Escala: 0 = nenhum poder de negociação; 10 = total poder de negociação

Variáveis	Estatísticas		
	Média	Desvio padrão	Moda
Poder de negociação das empresas com os fornecedores	6,2	2,3	7
Poder de negociação das empresas com os clientes	7,4	1,7	7

Ao analisar a existência de mecanismos gerenciais para a de GCI, constatou-se que apenas 2 das empresas estudadas possuem acordo de cooperação sobre informações de custos com pelo menos um de seus fornecedores e/ou um de seus clientes. Com relação à elaboração de orçamentos conjuntos, 2 empresas disseram utilizar desta abordagem com pelo menos um de seus fornecedores, enquanto 3 empresas disseram elaborar o orçamento de forma conjunta com pelo menos um de seus clientes. Já em relação à elaboração de planilhas para análise conjunta de custos, 3 empresas afirmaram elaborar com pelo menos um de seus fornecedores, enquanto 2 fazem com os clientes. Para um melhor detalhamento das informações, segue a Tabela 3.

Tabela 3
Existência de mecanismos gerenciais

Variáveis	Frequência absoluta	
	Sim	Não
Sua empresa firmou acordo de cooperação com cláusula de confidencialidade de informações sobre custos com pelo menos um de seus FORNECEDORES?	2	7
Sua empresa firmou acordo de cooperação com cláusula de confidencialidade de informações sobre custos com pelo menos um de seus CLIENTES (varejistas)?	2	7
Sua empresa elabora orçamentos conjuntos com pelo menos um de seus FORNECEDORES?	2	7
Sua empresa elabora orçamentos conjuntos com pelo menos um de seus CLIENTES?	3	6
Sua empresa, juntamente com pelo menos um de seus FORNECEDORES, elabora planilhas para análise conjunta de custos?	3	6

Sua empresa, juntamente com pelo menos um de seus CLIENTES, elabora planilhas para análise conjunta de custos?	2	7
--	---	---

Ao verificar o grau de confiança que as empresas estudadas possuem com seus fornecedores, em uma escala que varia de 0 a 10, a média foi 4,7. Este resultado evidencia, que na média, as empresas não confiam e nem desconfiam de seus fornecedores. Portanto, como há um desvio padrão de 2,9 e a moda de 1, 3 e 5 (sendo repetida duas vezes para cada uma), pode-se dizer que entre as empresas estudadas há: um grupo que desconfia dos fornecedores; um grupo que não desconfia, mas também não confia; e um outro grupo confia em seus fornecedores.

Observando a confiança com os clientes, pode-se dizer que o resultado é semelhante. Como a média das respostas (na escala de 0 a 10) foi de 5, assim como o valor da moda, pode-se inferir que, na média, não há desconfiança e nem confiança nos clientes. Portanto, como o desvio padrão foi de 2,7, também pode-se inferir a existência de 3 grupos entre as empresas, aquelas que desconfiam dos fornecedores, aquelas que não desconfiam, mas também não confiam, e finalmente, aquelas que confiam. Para melhor visualização, segue a Tabela 4.

Tabela 4
Relação de confiança das empresas com fornecedores e clientes
Escala: 0 = desconfio totalmente; 10 = confio totalmente

Variáveis	Estatísticas		
	Média	Desvio padrão	Moda
A empresa confia em seus principais FORNECEDORES, o suficiente para fornecer informações a respeito do custo de seus produtos	4,7	2,9	1,3,5
A empresa confia em seus principais CLIENTES (varejistas), o suficiente para divulgar informações a respeito do custo de seus produtos	5	2,7	5

Ao analisar o relacionamento das empresas com seus fornecedores, constatou-se que este relacionamento tende a ser de confiança e seguro. Na escala e 0 a 10, a média foi de 7,3, a moda foi de 7 e o desvio padrão foi de 1,5. No que se refere ao relacionamento das empresas com seus clientes, o resultado é muito semelhante. A média foi de 7,6, a moda de 9 e o desvio padrão foi de 2,4. Para melhor visualização das informações, segue a Tabela 5.

Tabela 5
Relacionamento das empresas com fornecedores e clientes
Escala: 0 = desconfiança, insegurança; 10 = confiança, segurança

Variáveis	Estatísticas		
	Média	Desvio padrão	Moda
Relacionamento entre a sua empresa e seus principais FORNECEDORES	7,3	1,5	7
Relacionamento entre a sua empresa e seus principais CLIENTES (varejistas)	7,6	2,4	9

Ao analisar a percepção das empresas sobre a disposição dos fornecedores em fazerem uma justa divisão de ganhos a partir de uma parceria com o objetivo de redução de custos na cadeia de valor, numa escala de 0 a 10, identificou-se uma média de 3,3 e um desvio padrão de 3,1. Isso evidencia que há uma dispersão nas respostas, que pode ser reforçada pela moda, que no caso deste conjunto de dados, mostrou-se trimodal, sendo 0, 2 e 8. A partir

deste resultado, pode-se inferir a existência de dois grupos de empresas, sendo um composto por empresas que acreditam ser improvável haver interesse dos fornecedores, enquanto o outro grupo de empresas que acredita na possibilidade da parceria.

No que tange à disposição das empresas para fazerem uma parceria de justa divisão de ganhos com seus fornecedores, obteve-se, em uma escala de 0 a 10, a média de 5,1, o desvio padrão 3,7 e a moda de 8. Com estes resultados também é possível inferir a existência de 2 grupos de empresas, sendo um que se apresentam disposto à implementação da parceria com seus fornecedores e o outro que não se mostrou aberto a tal parceria.

Ao identificar a percepção das empresas sobre a disposição dos clientes em fazerem uma justa divisão de ganhos a partir de uma parceria com o objetivo de redução de custos na cadeia de valor, numa escala de 0 a 10, identificou-se uma média de 3,8, um desvio padrão de 3,5 e como moda foram encontrados 4 números que foram respondidos por duas empresas cada uma, sendo 0, 2, 3 e 9. A partir deste resultado, identificou-se a existência de dois grupos de empresas, sendo um composto por empresas que acreditam ser improvável haver interesse dos clientes, enquanto o outro grupo de empresas acredita na possibilidade da parceria.

Finalmente, ao analisar a disposição das empresas para fazerem uma parceria de justa divisão de ganhos com seus clientes, obteve-se, em uma escala de 0 a 10, uma média de 6,1, um desvio padrão 3,2 e uma moda de 8. Com estes resultados também é possível verificar a existência de 2 grupos de empresas, sendo um que se apresenta disposto à implementação de parceria com seus clientes e o outro que não se mostrou aberto a tal parceria. Para melhor visualização das informações, segue a Tabela 6.

Tabela 6
Percepção das empresas sobre benefícios mútuos com fornecedores e/ou clientes
Escala: 0 = Muito improvavelmente; 10 = Muito provavelmente

Variáveis	Estatísticas		
	Média	Desvio padrão	Moda
Você acredita que seus principais FORNECEDORES estariam dispostos a fazer uma justa divisão de ganhos, advindos de uma parceria firmada com o objetivo de redução de custos na cadeia de valor?	3,3	3,1	0,2,8
A empresa estaria disposta a fazer com seus principais FORNECEDORES uma justa divisão de ganhos, advindos de uma parceria firmada com o objetivo de redução de custos na cadeia de valor?	5,1	3,7	8
Você acredita que seus principais CLIENTES (varejistas) estariam dispostos a fazer uma justa divisão de ganhos, advindos de uma parceria firmada com o objetivo de redução de custos na cadeia de valor?	3,8	3,5	0,2,3,9
A empresa estaria disposta a fazer com seus principais CLIENTES (varejistas) uma justa divisão de ganhos advindos, de uma parceria firmada com o objetivo de redução de custos na cadeia de valor?	6,1	3,2	8

Ao identificar a percepção das empresas sobre o espírito de cooperação dos principais fornecedores para resolução de problemas que surgem no dia a dia dos negócios, verificou-se que, na opinião das empresas, há cooperação por parte dos fornecedores. Em uma escala de 0 a 10, a média foi de 7,8, o desvio padrão de 2,1 e a moda de 8.

Ao analisar o posicionamento das empresas sobre seu espírito de cooperação para resolução de problemas que surgem no dia a dia com os fornecedores, constatou-se que as empresas possuem disposição para atender ao que for necessário. Em uma escala de 0 a 10, a média desta resposta foi de 8,7, o desvio padrão de 1 e a moda igual a 8 e 9.

A percepção da empresa sobre o espírito de cooperação dos principais clientes para resolução de problemas que surgem no dia a dia dos negócios mostra que também existe cooperação. Em uma escala entre 0 e 10, a média foi de 7,4, com desvio padrão igual a 1,7 e moda igual a 8.

Finalmente, examinado o espírito de cooperação das empresas com seus clientes para resolução de problemas que surgem no dia a dia dos negócios, também foi identificado a existência de cooperação. Em uma escala que varia de 0 a 10, a média foi de 8,1, com desvio padrão igual a 1,9 e moda igual a 9. Para melhor visualização das informações, segue a Tabela 7.

Tabela 7

Percepção das empresas sobre nível de cooperação para resolução de problemas com fornecedores e/ou clientes
Escala: 0 = Não há cooperação nenhuma; 10 = Há total cooperação

Variáveis	Estatísticas		
	Média	Desvio padrão	Moda
Existe por parte dos seus principais fornecedores um espírito de cooperação para resolução de problemas que surgem no dia a dia dos seus negócios	7,8	2,1	8
Existe por parte da empresa, com relação aos seus principais fornecedores, um espírito de cooperação para resolução de problemas que surgem no dia a dia dos seus negócios	8,7	1	8,9
Existe por parte de seus principais clientes um espírito de cooperação para resolução de problemas que surgem no dia a dia dos seus negócios	7,4	1,7	8
Existe por parte da empresa, com relação aos seus principais clientes (varejistas), um espírito de cooperação para resolução de problemas que surgem no dia a dia dos negócios	8,1	1,9	9

Ao observar a percepção da empresa com relação aos fornecedores, no que diz respeito aos insumos, identificou-se que há uma tendência de haver dependência da empresa para com os fornecedores – pois em uma escala de 0 (perda insignificante da receita) e 10 (perda total da receita), a média foi de 7,6, com desvio padrão igual a 1,4 e moda igual a 9. Ou seja, neste contexto, caso o fornecedor deixe de fornecer insumos, as empresas terão perdas nas receitas.

Na perspectiva inversa, a percepção das empresas é que se elas deixarem de comprar de seus fornecedores, eles também terão redução na receita. Portanto, a influência será menor que aquela que teriam, caso os fornecedores deixassem de lhes atender. Em uma escala de 0 a 10, a média foi 5,1, o desvio padrão igual a 2,9 e a moda igual a 8.

Agora, analisando a percepção das empresas sobre sua dependência com relação aos clientes, ou seja, como sua receita seria influenciada caso um ou mais de seus clientes deixem de comprar seus produtos. Em uma escala de 0 (perda insignificante na receita) e 10 (perda relevante na receita), obteve-se uma média de 6,9, o desvio padrão igual a 1,6 e a moda igual a 5, 6, 7 e 8. Por este resultado, constata-se que há uma tendência de existir dependência das empresas para com seus clientes.

Além disso, verificou-se, na percepção das empresas, qual efeito teria na receita dos clientes, caso eles deixem de comprar seus produtos. Neste caso, com a média igual a 6, desvio padrão igual a 2,4 e moda igual a 3, 5 e 6, pode-se perceber que há uma segmentação das empresas em dois grupos. Logo, ambos tendendo a sinalizar que os clientes teriam uma perda média nas receitas. Para melhor visualização das informações, segue a Tabela 8.

Tabela 8
Percepção das empresas sobre a interdependência entre os entes da cadeia de valor
Escala: 0 = Perda insignificante de receita; 10 = Perda relevante de receita

Variáveis	Estatísticas		
	Média	Desvio padrão	Moda
Caso algum ou alguns de seus fornecedores deixem de lhes fornecer insumos importantes, a sua empresa teria:	7,6	1,4	9
Caso a sua empresa deixe de comprar insumos, seus principais fornecedores teriam:	5,1	2,9	8
Caso algum ou alguns dos seus clientes deixem de comprar seus produtos, a sua empresa teria:	6,9	1,6	5,6,7,8
Caso algum ou alguns de seus clientes deixem de comprar seus produtos, eles teriam:	6	2,4	3,5,6

Ao analisar a percepção das empresas sobre o nível de competição com seus concorrentes, foram abordadas a competição por compra de materiais e insumos, por mão de obra e a disputa a nível de preços dos produtos. No caso da competição por compra de materiais e insumos, em uma escala de 0 (praticamente inexistente) e 10 (muito intensa), a média das respostas foi de 4,2, o desvio padrão de 2,6 e a moda 5. Com relação à competição por mão de obra, a média das respostas foi de 4,9, o desvio padrão de 2,4 e a moda de 4. Nestas duas situações de competição, constata-se que, pela percepção das empresas, a competição existe, porém não é intensa.

No que tange à competição por preço dos produtos, de acordo com a percepção das empresas estudadas, há um nível maior de disputa. Neste caso, a média foi de 7,9, o desvio padrão de 1,5 e a moda de 6, 7, 8 e 10. Este resultado de maior disputa por preço pode ser explicado por se tratar de uma concorrência a nível nacional, ou até mesmo, internacional, para aquelas empresas que trabalham com exportação. Por outro lado, a concorrência por compra de materiais e insumo, assim como por mão de obra, tende a ocorrer de forma regional. Para maior visualização das informações, segue a Tabela 9.

Tabela 9
Percepção das empresas sobre a competição com a concorrência
Escala: 0 = Praticamente inexistente; 10 = Muito intensa

Variáveis	Estatísticas		
	Média	Desvio padrão	Moda
Competição por compra de materiais e insumos	4,2	2,6	5
Competição por mão de obra	4,9	2,4	4
Disputa a nível de preços dos produtos	7,9	1,5	6,7,8,10

Ao observar a percepção das empresas sobre o detalhamento de informações de custos disponíveis no sistema de informação gerencial, notou-se que em uma escala de 0 a 10, a média de respostas para a afirmativa “o sistema de informação gerencial de sua empresa

é capaz de fornecer informações precisas de custos sobre seus principais produtos” foi de 8,7, sendo o desvio padrão igual a 0,9 e a moda igual a 9.

Na percepção das empresas quanto às informações de custos a nível de departamentos, a média das respostas foi de 7,3, o desvio padrão de 2,5 e a moda de 6, 8 e 10. Já com relação ao fato de o sistema de informações gerenciais da empresa permitir que sejam trabalhados com previsões, elaboração e acompanhamento de orçamentos, a média das respostas, considerando que se trata da percepção das empresas, foi de 7,3. O desvio padrão foi de 2,3 e a moda de 9. A partir deste resultado, pode-se dizer que há nas empresas sistemas de informações gerenciais que, de certa forma, atendem à demanda da gestão de custos. Para melhor visualização das informações, segue a Tabela 10.

Tabela 10

Percepção das empresas sobre o seu sistema de informação gerencial
Escala: 0 = Discordo totalmente; 10 = Concordo totalmente

Variáveis	Estatísticas		
	Média	Desvio padrão	Moda
O sistema de informação gerencial de sua empresa é capaz de fornecer informações precisas de custos sobre seus principais produtos.	8,7	0,9	9
O sistema de informações gerenciais de sua empresa é capaz de fornecer informações precisas de custos a nível de departamentos.	7,3	2,5	6,8,10
O sistema de informações gerenciais de sua empresa permite trabalhar com previsões, elaborar e acompanhar orçamentos.	7,3	2,3	9

Ao analisar a percepção das empresas sobre o interesse de manutenção do relacionamento comercial de longo prazo com os entes da cadeia de valor, constatou-se que entre as empresas e seus fornecedores tende a existir um interesse mútuo de manutenção deste relacionamento. De acordo com a pesquisa, a média das respostas sobre o interesse dos fornecedores neste relacionamento com as empresas, em uma escala de 0 a 10, foi de 8,4, sendo o desvio padrão de 1,1 e a moda de 8. Pela perspectiva da empresa com relação aos fornecedores, a média foi de 8,8, o desvio padrão de 1,1 e a moda igual a 8 e 10.

No que se refere à percepção das empresas sobre o interesse dos clientes em manterem este relacionamento de longo prazo, a média das respostas foi um pouco inferior, sendo de 7,6, o desvio padrão igual a 1,6 e a moda igual a 7. A média do interesse das empresas em manter o relacionamento com os clientes foi de 8,6, o desvio padrão igual a 1,1 e a moda igual a 9. A partir destes resultados, pode-se afirmar que em todos os casos, a partir da percepção das empresas, há uma tendência em haver manutenção do relacionamento por longo prazo. Para melhor visualização das informações, segue a Tabela 11.

Tabela 11

Percepção das empresas sobre o interesse de manutenção do relacionamento comercial de longo prazo com os entes da cadeia de valor
Escala: 0 = Discordo totalmente; 10 = Concordo totalmente

Variáveis	Estatísticas		
	Média	Desvio padrão	Moda
Percepção de haver nos fornecedores um legítimo interesse em manter o relacionamento comercial por longo prazo com a empresa	8,4	1,1	8

Interesse da empresa em manter com os fornecedores um legítimo relacionamento comercial por longo prazo.	8,8	1,1	8,10
Percepção de haver nos clientes um legítimo interesse em manter o relacionamento comercial por longo prazo com a empresa	7,6	1,6	7
Interesse da empresa em manter com os clientes um legítimo relacionamento comercial por longo prazo.	8,6	1,1	9

4.3 EVIDÊNCIAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS

Finalmente, ao analisar as evidências das práticas de GCI nas empresas, constatou-se que apenas duas empresas (22%) têm fornecido informações de custos a pelo menos um de seus fornecedores para que possam fazer análise conjunta de custos. Por outro lado, dois gestores (22%) responderam que “Pelo menos um fornecedor tem compartilhado informações de custos com sua empresa com o objetivo de se fazer uma análise conjunta dos custos”.

Com relação ao fornecimento de informações de custos a pelo menos um de seus clientes para que juntos possam analisar os custos, somente 1 (12,5%) empresa disse utilizar desta troca de informações. Finalmente, no que se refere ao fato de pelo menos um dos clientes compartilharem informações de custos com as empresas, para que juntos possam analisar os custos, apenas 2 (22%) empresas disseram ter acesso a informações dos clientes. Para melhor visualização das informações, segue a Tabela 12.

Tabela 12
Evidências das práticas de GCI nas empresas

Variáveis	Frequência absoluta	
	Sim	Não
Sua empresa tem fornecido informações sobre sua estrutura de custos a um ou alguns de seus fornecedores com o objetivo de se fazer uma análise conjunta dos custos	2	7
Pelo menos um fornecedor tem compartilhado informações de custos com sua empresa com o objetivo de se fazer uma análise conjunta dos custos	2	7
Sua empresa tem fornecido informações sobre sua estrutura de custos a um ou alguns de seus principais clientes (varejistas) com o objetivo de se fazer uma análise conjunta dos custos	1	7
Pelo menos um cliente (varejista) tem compartilhado informações de custos com sua empresa com o objetivo de se fazer uma análise conjunta dos custos	2	7

A partir destes resultados, pode-se afirmar que ainda está muito insipiente, entre as empresas estudadas, a prática da GCI. A seguir serão apresentadas as considerações finais do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou analisar a utilização de práticas de GCI nas empresas da cadeia de valor do Polo Moveleiro de Ubá-MG. As empresas estudadas possuem de 39 a 769 colaboradores. A idade média dos seus gestores está entre 50 a 60 anos. Em 7 empresas, o faturamento mensal é maior que R\$1 milhão. Nas outras 2 empresas, o faturamento está entre R\$250 e R\$1 milhão por mês. Com referência ao mercado externo, 5 empresas atuam com exportações.

Todas as empresas da amostra utilizam a gestão de custos no gerenciamento diário. Enfatiza-se que o planejamento de custos de maneira eficaz deve ser efetuado no momento inicial do planejamento das atividades de gestão. No que diz respeito à revisão dos custos, 4 empresas disseram fazê-la mensalmente e 2 empresas fazem apenas anualmente. Quanto mais frequente o controle e revisão de custos, mais eficaz se torna a gestão.

No que tange ao meio tecnológico utilizado pelas empresas para gerenciar os custos, todas utilizam o Microsoft Excel, sendo que em 4 delas há outro programa para auxiliar na gestão dos custos. Tal informação demonstra que quanto mais mecanismos de gerenciamento, melhores são os resultados obtidos com os relatórios gerados. Duas empresas com menor número de colaboradores esperavam ter resultados melhores. Já para as outras empresas, o resultado está mais próximo do esperado.

Ao verificar o poder de negociação das empresas com seus fornecedores, no que se refere aos preços, prazos de entrega e de pagamento, verificou-se que há empresas que possuem poder de negociação com seus fornecedores, enquanto outras não têm. Constatou-se que: 2 das empresas estudadas disseram possuir acordo de cooperação sobre informações de custos com pelo menos um de seus fornecedores e/ou um de seus clientes; 2 elaboram orçamentos conjuntos, com pelo menos um de seus fornecedores; e 3 empresas elaboram orçamento de forma conjunta com pelo menos um de seus clientes.

Com relação à elaboração de planilhas para análise conjunta de custos, 3 empresas afirmaram elaborar tais planilhas com pelo menos um de seus fornecedores, enquanto 2 faz isso com os clientes. Demonstrando a existência de mecanismos gerenciais de suporte para a GCI.

Como limitação do estudo, destaca-se o baixo número de empresas que responderam ao questionário e o subjetivismo da percepção dos respondentes acerca da situação da empresa frente às questões da pesquisa. Para novos trabalhos, recomenda-se o estudo da utilização da GCI em outros seguimentos. Além disso, seria pertinente a realização de pesquisas qualitativas por meio de entrevistas, para entender o motivo que leva as empresas a utilizarem ou não os mecanismos de GCI na cadeia de valor na qual está inserida.

Apesar das suas limitações, este artigo identifica que a utilização de GCI entre as empresas estudadas é muito insipiente. Logo, trata-se de uma questão que ainda precisa ser amadurecida por estas empresas e pela cadeia de valor na qual estão inseridas. Dessa forma, contribui-se para a literatura gerando reflexões e avançando na compreensão de como a GCI tem sido promovida no contexto brasileiro, que segundo Pacassa e Zanin (2021), é um tema que carece de uma progressiva discussão.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário. (2021). *Dados do setor*. Recuperado de <http://abimovel.com/capa/dados-do-setor/>
- Camacho, R. R. (2010). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Carter, C. R., Rogers, D. S., & Choi, T. Y. (2015). Toward the theory of the supply chain. *Journal of Supply Chain Management*, 51(2), 89-97. <https://doi.org/10.1111/jscm.12073>



- Cohen, C. (2023). The global value chain of second-hand cars and scraps. An ethnographic account of on-the-ground practices, labour and regulations in Ghana. *Tempo Social*, 35(1), 67-86. <https://doi.org/10.11606/0103-2070.ts.2023.204354>
- Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *The International Journal of Logistics Management*, 4(2), 13-24. <https://doi.org/10.1108/09574099310804957>
- Crocco, M. A., Santos, F.; Simões, R., & Horácio, F. (2001). O arranjo produtivo moveleiro de Ubá-MG. In M. A. Crocco (Org), *Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais*. Brasília: IPEA.
- Cullen, J., & Meira, J. M. (2010). Inter-organisational accounting in dyadic settings. In H. Håkansson, K. Kraus & J. Lind (Orgs.), *Accounting in Networks*. Abingdon: Routledge.
- Farias, R. A. S., & Gasparetto, V. (2019). Gestão de Custos Interorganizacionais: Fatores inibidores em Empresas do Setor Moveleiro do Distrito Federal. *ABCustos*, 14(2), 121-152. <https://doi.org/10.47179/abcustos.v14i2.530>
- Femur. (2022). *Ubá - a cidade carinho*. Recuperado de <https://www.femur.com.br/index.php?uba#:~:text=O%20polo%20moveleiro%20de%20Ub%C3%A1%20%C3%A9%20constitu%C3%ADdo%20por%20mais%20de,diretos%20e%20%20mil%20indiretos>
- Gervasio, L., Pavão, J., Ribeiro, R., & Mattiello, K. (2022). Fatores Condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais na Cadeia de Valor do Setor de Confecções. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 14(3), 87-102. <https://doi.org/10.5380/rcc.v14i3.83670>
- Gianiasella, R. L. G., Souza, M. A., & Almeida L. B. (2008). Adoção de alianças estratégicas por empresas dos pólos calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP: um estudo exploratório. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 10(26), 45-62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7756485>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Jardim, A. C., Peres, V. N., Claro, J. A. C. S., Varandas, C. S. P., Barros, A. S., & Silva, E. L. O. (2015). Cadeia de Valores: Estudo de Caso Múltiplo em Buffets infantis na Cidade de Santos (SP). *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(1), 85-119. <https://doi.org/10.19177/reen.v8e1201585-119>
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lei n. 23.765, de 6 de janeiro de 2021*. (2021). Institui o Polo Moveleiro de Ubá e Região. Recuperado de <https://leisestaduais.com.br/mg/lei-ordinaria-n-23765-2021-minas-gerais-institui-o-polo-moveleiro-de-uba-e-regiao>



- Lummus, R. R., Vokurka, R. J., & Alber, K. L. (1998). Strategic supply chain planning. *Production and Inventory Management Journal*, 39(3), 49-58.
- Michels, A., Gonçalves, M., & Zonatto, V. C. S. (2015). A prática da gestão de custos interorganizacionais em um hospital privado. *Anais do Congresso UFSC de Controladoria e Contabilidade*, Florianópolis, SC, Brasil, 6.
- Pacassa, F., & Zanin, A. (2021). Custos interorganizacionais de uma cadeia de suprimentos moveleira do Oeste de Santa Catarina. *Desafio Online*, 9(1), 47-69. <https://doi.org/10.55028/don.v9i1.7552>
- Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In I. M. Beuren (Org.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Rocha, W., & Borinelli, M. (2007). Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento de indústria-varejo. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 4(7), 145-165. <https://doi.org/10.5007/%25x>
- Soares, I. C. (2011). *A Gestão de Custos Interorganizacionais e a Contabilidade de Livros Abertos em uma montadora de veículos automotores na região do Grande ABC* (Dissertação de mestrado). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, Brasil.
- Souza, B. C. (2008). *Fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais* (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Souza, B. C., & Rocha, W. (2009). *Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados*. São Paulo: Atlas.
- Souza, M. A., & Mello, E. (2011). Análise da cadeia de valor: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos de empresas da construção civil da grande Porto Alegre. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 8(15), 11-40. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2011v8n15p11>
- Vickery, S. N., Calantone, R., & Dröge, C. (1999). Supply chain flexibility: an empirical study. *Journal of supply chain management*, 35(2), 16-24. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1999.tb00058.x>
- Windolph, M., & Moeller, K. (2012). Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation? *Management Accounting Research*, 23(1), 47-60. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.07.001>