

## **Gerenciamento Interno e Interorganizacional dos Custos e o Desempenho Organizacional: Efeito do Compartilhamento de Informações**

### **Internal and Interorganizational Cost Management and Organizational Performance: Effect of Information Sharing**

#### **Rubia Frehner Poffo**

Mestra em Contabilidade - Universidade Regional de Blumenau (FURB), Brasil.  
Endereço: Rua Antonio da Veiga, 140. Itoupava Seca – Blumenau - SC, Brasil. CEP: 89030903.  
E:-mail: rfpoffo@furb.br  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5144282343182300>  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4081-2428>

#### **Micheli Aparecida Lunardi**

Doutora em Ciências Contábeis e Administração - Universidade Regional de Blumenau (FURB), Brasil.  
Professora permanente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Regional de Blumenau (PPG-CC/FURB), Brasil.  
E:-mail: malunardi@furb.br  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4397626424488203>  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0622-928X>

#### **Resumo**

A presente investigação buscou analisar o efeito do gerenciamento interno e interorganizacional dos custos no desempenho organizacional, visando compreender o papel central do compartilhamento de informações. Neste sentido, foi desenvolvida uma investigação inferencial, mediante *survey* com 99 gestores e coordenadores de custos de companhias brasileiras. Para a estimação das variáveis foi aplicada a abordagem quantitativa, pelo método de modelagem por equações estruturais utilizando o software SmartPLS 4. Os achados desta investigação demonstram que companhias que possuem gestão interna de custos utilizam medidas para aprimorar seus processos internos, e com isso geram maior eficiência dos recursos que são convertidos em bens e/ou serviços. Quando as companhias aplicam suas técnicas internas de gestão de custos em suas companhias parceiras, as companhias que compõem a cadeia de valor tendem a apresentar uma gestão dos custos de forma interorganizacional mais eficiente. Neste sentido, a necessidade de aprimorar os processos de gestão dos custos, faz com que as companhias compartilhem suas informações, levando-as a trocar informações que permitem as companhias visualizarem oportunidades de mercado. Do mesmo modo, o compartilhamento de informações entre as companhias ajuda a sanar problemas e com isso a companhia consegue atingir maior desempenho organizacional. Esta investigação contribui apresentando *insights* a respeito do compartilhamento das informações que permite aos gestores e coordenadores discorrerem sobre as melhores técnicas e estratégias de mercado, contribui para a elevação do desempenho das companhias.

**Palavras-chave:** Gerenciamento envolvendo os custos internos. Gerenciamento envolvendo os custos interorganizacionais. Compartilhamento de informações. Desempenho Organizacional.

#### **Abstract**

The present investigation sought to analyze the effect of internal and inter-organizational cost management and organizational performance: aiming at the effect of information sharing. In this sense, an inferential investigation was developed, through a survey with 99 managers and  
*Submetido em 28/04/2024 e aceito em 10/06/2024 por Anderson Betti Frare após o processo de Double Blind Review*

cost coordinators from Brazilian companies. To estimate the variables, the quantitative approach was applied, using the structural equation modeling method using the SmartPLS 4 software. The findings of this investigation demonstrate that companies that have internal cost management use measures to improve their internal processes, and thus generate greater efficiency of resources that are converted into goods and/or services. When companies apply their internal cost management techniques to their partner companies, the companies that make up the value chain tend to have more efficient inter-organizational cost management. In this sense, the need to improve cost management processes makes companies share their information, leading them to exchange information that allows companies to visualize market opportunities. Likewise, sharing information between companies helps to resolve problems and, as a result, the company is able to achieve greater organizational performance. This investigation contributes by presenting insights regarding the sharing of information that allows managers and coordinators to discuss the best techniques and market strategies, contributing to increasing the performance of companies.

**Keywords:** Management involving internal costs. Management involving inter-organizational costs. Information sharing. Organizational Performance.

## 1 Introdução

As companhias estão constantemente buscando por formas de otimizar as técnicas de trabalho interno, visando a redução dos custos dos processos desenvolvidos na linha de produção, realinhando suas técnicas de trabalho e buscando por informações mais detalhadas dos custos (Fayard et al., 2012; Poffo et al., 2024). Dessa maneira, as companhias desenvolveram técnicas de gerenciamento interno dos custos, resultando no aprimoramento de seus controles para a estimação dos custos, (por exemplo: matéria-prima adquirida, matéria-prima consumida e controle referente as unidades produzidas) (Fayard et al., 2012; Ghunaim & Jaaron, 2022).

O gerenciamento interno dos custos é composto por vários controles envolvendo os insumos e materiais utilizados na linha de produção (Poffo et al., 2024). Tais controles permitem que as companhias mensurem seus custos de maneira exatata, bem como, tenham informações exatas das movimentações (por exemplo: matéria-prima adquirida, matéria-prima consumida e controle das unidades produzidas) (Fayard et al., 2012; Ghunaim & Jaaron, 2022). Neste sentido, o aumento da concorrência tem feito as companhias busquem por estratégias para reduzir seus custos, tais estratégias permitem que as companhias se envolvam na gestão de custos de maneira conjunta (Poffo & Lunardi, 2023).

Esta estratégia viabiliza que as companhias adquiram matéria-prima por menor valor, e como consequência aumentem seus lucros, tornando as companhias mais rentáveis e com desempenho organizacional superior o de suas concorrentes (Fayard et al., 2012). O gerenciamento dos custos de maneira conjunta gera redução dos custos incluídos no processo de produção, visto que viabilizam a negociação de melhores prazos, e ainda, viabilizam que as companhias trabalhem seu fluxo de caixa (Hakansson & Lind, 2007).

Ao optar pelo gerenciamento envolvendo os custos em conjunto, as companhias colaboradoras devem ser capazes de identificar vantagens, (por exemplo: tornar as técnicas de trabalho de produção mais eficiente visando a redução das perdas, e gerenciar recursos específicos essenciais para estender os controles de custos além dos limites da companhia) (Anderson, 2007; Anderson & Dekker, 2009; Fayard et al., 2012; Poffo et al., 2024). Assim, a gestão tanto interna, como conjunta dos custos faz com que os gestores e coordenadores das companhias aumentem seu compartilhamento de informações (Fayard et al., 2012).

Silva e Beuren (2020) e Parker e Kyj (2006) salientam que o compartilhamento de informações é uma estratégia adotada pela companhia, que viabiliza maior conhecimento aos especialistas, visto que representa a troca de ideias e percepções entre os membros da

companhia. O compartilhamento de informações representa o compartilhamento de ideias entre os gestores da companhia e a comunicação entre os especialistas de custos, de modo que a disseminação da informação proporcione aos especialistas maior conhecimento e habilidade (Dunk, 1993; Herz et al., 2016; Beuren et al., 2019; Silva & Beuren, 2020). Tal conhecimento e habilidade permitem que os gestores tomem decisões que proporcionam maior desempenho a companhia (Silva & Beuren, 2020).

O compartilhamento de informações entre os gestores eleva a confiança devido à troca de ideias e percepções que resulta na produção de produtos com menor custo (Parker & Kyj 2006; Anderson & Dekker, 2009; Fayard et al., 2012; Oliveira & Beuren, 2024). As companhias que se envolvem em transações com outras companhias (cadeia de valor) visam a redução dos custos (Anderson & Dekker, 2009). Sendo o compartilhamento de informações um pré-requisito que permite as companhias apresentar maior desempenho (Silva & Beuren, 2020).

Dekker e Van Goor (2000) apontam que o desempenho representa a aptidão que uma companhia possui de lucrar mesmo em ambientes incertos. Wijethilake et al. (2018) complementam que o desempenho resulta da diferença entre o crescimento ocorrido e o crescimento que a companhia projetou para os exercícios seguintes. Pesquisas anteriores destacam a necessidade do compartilhamento das informações para que as companhias consigam atingir maior desempenho, por exemplo: a influência da necessidade de recursos e do compartilhamento de informações no gerenciamento dos custos entre compradores e fornecedores de companhias transportadoras (Castanha & Gasparetto, 2022).

O compartilhamento de informações e os riscos incluídos na rede de cooperação entre as companhias (Beuren et al., 2019; Silva & Beuren, 2020). E a influência do gerenciamento dos conflitos no compartilhamento de informações e no desempenho organizacional (Oliveira & Beuren, 2024). Embora a literatura anterior tenha abordado o desempenho organizacional, os constructos envolvendo a gestão de custos e o compartilhamento de informações de forma conjunta nesta pesquisa, trazem aplicações adicionais para a literatura, levando a lacuna de pesquisa. Neste sentido, a presente investigação buscou analisar o efeito do gerenciamento interno e interorganizacional dos custos no desempenho organizacional, visando compreender o papel central do compartilhamento de informações.

Salienta-se, que para a elaboração desta investigação foram considerados apenas gestores e coordenadores de custos. Visto que, segundo Poffo et al. (2024) se faz essencial questionar especialistas com experiência no departamento de custos para trazer resultados que sejam relevantes. Esta investigação apresenta tanto contribuições teóricas, como práticas e sociais. A pesquisa contribui com a teoria trazendo novos *insights*, avançando aos resultados de Castanha e Gasparetto (2022), visto que esta pesquisa aponta que o compartilhamento de informações, isto é, a troca de ideias e percepções, a capacidade de buscar informações relevantes e aplicar estas informações maximizam o desempenho das companhias.

Avançam aos resultados de Poffo et al. (2024) mostrando que além das informações apresentarem qualidade, elas precisam ser compartilhadas entre os membros da equipe de custos. E que, além da gestão interna de custos, o compartilhamento de informações faz com que as companhias apresentem maior desempenho organizacional. Ainda, avança aos achados de Oliveira e Beuren (2024) demonstrando o compartilhamento de informações, além do contexto de cooperativas brasileiras.

Contribui de forma prática, demonstrando que o compartilhamento de informações aumenta a confiança entre os gestores e maior engajamento entre as companhias, resultando em maior desempenho para ambas as companhias. Contribui mostrando que o gerenciamento dos custos de maneira conjunta é uma decisão estratégica que eleva o desempenho das companhias. Contribui também com o corpo social, visto que a redução dos custos tende a reduzir o valor final dos produtos, levando as pessoas a consumirem mais. Os resultados desta investigação

podem ainda, despertar a curiosidade de especialistas, acadêmicos e pesquisadores que tem interesse em se aprofundar neste tema.

## 2 Fundamentação e Desenvolvimento de Hipóteses

O desenvolvimento tecnológico permitiu que as companhias utilizassem a inovação para aprimorar seus processos organizacionais (Poffo, 2023). Tais inovações resultaram no desenvolvimento de sistemas, permitindo que as companhias utilizem diversos controles para efetuar o gerenciamento dos custos internos, no intuito de reduzir os custos incluídos ao longo da produção (Shen et al., 2022). Neste sentido, muitas companhias têm criado estratégias para reduzir os custos incluídos no processo desenvolvido por meio de linha de produção, levando as companhias autônomas a se envolvam em transações com outras companhias (Anderson & Dekker, 2009). Esta estratégia viabiliza que as companhias diminuam os custos para adquirir matéria-prima, e como consequência aumentarem seus lucros, tornando as companhias mais rentáveis (Fayard et al., 2012).

O gerenciamento interno dos custos viabiliza que a companhia controle as movimentações de custos, por exemplo: matéria-prima adquirida, matéria-prima consumida, estoques, e controle das unidades produzidas (Fayard et al., 2012; Ghunaim & Jaaron, 2022). A aptidão de gerenciar os custos de maneira conjunta viabiliza às companhias uma vantagem em relação à concorrência (Anderson, 2007).

Os custos gerenciados de forma conjunta proporcionam a redução dos custos envolvidos na linha de produção, e a possibilidade de negociar melhores prazos, ainda, viabiliza que as companhias trabalhem seu fluxo de caixa (Hakansson & Lind, 2007). Ao optar pelo gerenciamento envolvendo os custos em conjunto, as companhias colaboradoras devem ser capazes de identificar vantagens, (por exemplo: tornar as técnicas de trabalho de produção mais eficiente) visando a redução das perdas, e gerenciar recursos específicos essenciais para estender os controles de custos além dos limites da companhia (Anderson, 2007; Anderson & Dekker, 2009; Fayard et al., 2012).

O conhecimento e a experiência no uso de recursos internos de gerenciamento envolvendo os custos, são estendidos para construir recursos interorganizacionais de gerenciamento envolvendo os custos entre parceiros da cadeia de produção para benefício de ambas as companhias (Anderson & Dekker, 2009; Fayard et al., 2012). Dado isso, espera-se que na circunstância organizacional brasileiro o gerenciamento interno dos custos apresente uma ligação positiva com o gerenciamento envolvendo os custos em conjunto. Assim, expõe-se a primeira hipótese desta investigação:

*H<sub>1</sub>. O gerenciamento interno dos custos possui relação positiva com o o gerenciamento dos custos interorganizacionais.*

O gerenciamento interno dos custos consiste nos procedimentos utilizados para controlar custos internos, o planejamento interno e os controles existentes nas companhias (por exemplo: estoque, despesas, perdas de matéria-prima e insumos) (Michels & Zonatto, 2017; Kurisu et al., 2022). Desse modo, a prática do gerenciamento interno dos custos contribui para o gerenciamento dos recursos da companhia, e para a avaliação dos recursos consumidos ao decorrer das linhas de produção (Fayard et al., 2012).

O gerenciamento interno dos custos instiga os gestores a explorar as circunstâncias organizacionais a sua volta, isto é, trocar ideias e percepções com os especialistas dos departamentos a sua volta (Fayard et al., 2012; Michels & Zonatto, 2017). O que viabiliza que as companhias respondam às condições de mudança de maneira mais rápida, por meio do conhecimento adquirido com o compartilhamento de informações e experiências entre os gestores referente ao gerenciamento interno dos custos (Ghunaim & Jaaron, 2022). Ainda, uma

companhia pode desenvolver recursos baseados em conhecimento para viabilizar o uso eficaz destas oportunidades (Ghunaim & Jaaron, 2022).

A companhia necessita de controles para planejar e implantar estratégias e técnicas de trabalho, assim as companhias necessitam compartilhar suas informações para controlar seus custos entre as companhias (Fayard et al., 2012; Michels & Zonatto, 2017). Visto que, o compartilhamento de informações viabiliza aos especialistas maior conhecimento, permitindo a visualização da circunstância organizacional de maneira mais abrangente (Silva & Beuren, 2020; Oliveira & Beuren, 2024).

O compartilhamento de informações viabiliza que os gestores das companhias troquem ideias e percepções, resultando em uma maior troca de experiência, o que, por consequência, viabiliza as companhias aprimorarem seus processos internos (Parker & Kyj, 2006; Boonstra & Vries, 2008; Silva & Beuren, 2020; Oliveira & Beuren, 2024). As reuniões rotineiras da companhia viabilizam a explanação dos pontos a serem melhorados nas companhias (Silva & Beuren, 2020), constituindo o compartilhamento de informações, viabilizando o aprimoramento destas técnicas e métricas de trabalho (Michels & Zonatto, 2017; Beuren et al., 2019).

Com isso, o gerenciamento interno dos custos promove a cooperação interna entre as companhias (Michels & Zonatto, 2017). Impactando na maior compreensão referente as técnicas de trabalho envolvendo o gerenciamento dos custos, que podem ser melhorados na companhia (Herz et al., 2016). Neste sentido, o gerenciamento interno dos custos aumenta o compartilhamento de informações entre os gestores, permitindo maior compreensão das técnicas de trabalho, gerando processos mais eficientes. Assim, cria-se a segunda hipótese:

*H<sub>2</sub>. O gerenciamento interno dos custos possui relação positiva com o compartilhamento de informações.*

Os custos geridos de maneira conjunta viabilizam as companhias a otimizarem os processos desenvolvidos na linha de produção, tais processos, permitem que as companhias desenvolvam maior capacidade produtiva e redução dos custos incluídos nos processos desenvolvidos na linha de produção (Chang et al., 2016; Michels & Zonatto, 2017). Wouters et al. (2016) destacam que o gerenciamento envolvendo os custos de maneira conjunta, viabiliza as companhias adquirirem matéria-prima em maior quantidade e menor preço, o que proporciona as companhias uma margem de lucro mais alta em relação aos concorrentes.

Fayard et al. (2012) apontam que o gerenciamento envolvendo os custos de maneira conjunta viabilizam as companhias a adquirir matéria-prima em maior quantidade, permitindo negociação de melhores preços e maiores prazos para pagamento. Assim, Castanha e Gasparetto (2022) evidenciam que a gestão dos custos desenvolvida de forma conjunta instiga os gestores a aumentarem o compartilhamento de informações entre as companhias, dado a necessidade de informações por parte de ambas as companhias.

O compartilhamento de informações proporciona as companhias maior troca de ideias e percepções, por meio de reuniões entre os membros, o que viabiliza as companhias compreenderem os custos das companhias envolvidas na cadeia de produção (Dunk, 1993; Silva & Beuren, 2020; Oliveira & Beuren, 2024). A gestão dos custos interorganizacionais leva a troca de informações para a maior percepção e compreensão das técnicas de trabalho e formas de trabalho aplicados no gerenciamento envolvendo os custos das companhias parceiras (Castanha & Gasparetto, 2022).

Ainda, a gestão dos custos conjuntos leva a troca de informações no intuito de proporcionar aos colaboradores das companhias maior conhecimento, para desenvolverem um trabalho mais eficaz (Herz et al., 2016). No momento em que as informações são partilhadas, tem-se a troca de conhecimento e experiências, que viabiliza transferir as métricas e técnicas

de trabalho as demais companhias que compõem a cadeia de produção, proporcionando o aprimoramento das técnicas de trabalho e maior compreensão do mercado (Fayard et al., 2012; Ghunaim & Jaaron, 2022).

Deste modo, tem-se a percepção que a gestão dos custos conjuntos aumenta o compartilhamento de informações entre os gestores, proporcionando uma maior entendimento das tarefas e das métricas de trabalho, podendo também levar a um diálogo colaborativo entre companhias parceiras e seus fornecedores. Neste sentido, apresenta-se a terceira hipótese desta investigação:

*H3. O gerenciamento interorganizacional dos custos possui relação positiva com o compartilhamento de informações.*

O compartilhamento de informações representa a intenção dos colaboradores da companhia em trocar informações referentes as técnicas e métricas de trabalho conectadas a rede de colaboração com os outros membros da companhia (Herz et al., 2016; Oliveira & Beuren, 2024). Visto que, o compartilhamento de informações entre as companhias viabiliza às companhias que compõem a cadeia de produção maior engajamento entre os envolvidos nos processos de trabalho (Boonstra & Vries, 2008; Oliveira & Beuren, 2024).

Assim, o compartilhamento de informações aumenta a conscientização entre os gestores da rede de colaboração das companhias, esclarecendo as expectativas e as características das companhias envolvidas, contribuindo para o aumento do desempenho das companhias (Pu et al., 2020). Que, por consequência, viabiliza os gestores a compreender os gargalos (por exemplo: perdas e desperdícios) que leva a companhia a apresentar maior desempenho (Castanha & Gasparetto, 2022). Ainda, o compartilhamento de informações pode levar a companhia a desenvolver relacionamentos com clientes e fornecedores, fortalecendo a parceria comercial entre as partes e levando a maior desempenho (Pu et al., 2020).

O desempenho de uma companhia é medido pela sua participação de mercado e o retorno que a companhia obtém de seus investimentos (Wijethilake et al., 2018). Pu et al. 2020 aponta que a comunicação pode promover um maior nível de conhecimento das estratégias organizacionais, e das expectativas que a companhia possui com seus fornecedores, promovendo parcerias sólidas entre companhia e fornecedores.

Neste sentido, tem-se a percepção de que nas companhias brasileiras, os responsáveis pelo departamento de custos que compartilham as informações com responsáveis de custos das companhias parceiras, buscam aprimorar as métricas de trabalho e consigam desenvolver relacionamentos com fornecedores que resultam em maior desempenho para a companhia. O que leva a quarta hipótese desta investigação:

*H4. O compartilhamento de informações possui relação positiva e com o desempenho organizacional.*

### **3 Metodologia**

#### **3.1 População e Amostra**

Esta investigação foi constituída por alguns passos, entre eles a seleção da população e a coleta de dados para a mensuração das variáveis. Fayard et al. (2012) e Poffo et al. (2024) ressaltam que pesquisas que visam compreender o gerenciamento interno e interorganizacional dos custos, devem ser desenvolvidas com especialistas que possuem conhecimento técnico, habilidade e experiência no que tange os custos, dado a complexidade das técnicas envolvidas na estimação dos custos.

Neste sentido, a população desta pesquisa foi composta por gestores e coordenadores de custos de companhias brasileiras. Para isso, fez-se a filtragem no LinkedIn para identificar profissionais que desenvolvem a atividade de gestão ou coordenação de custos. Destaca-se que

o processo de filtragem ocorreu por função que a pessoa desenvolve, sendo escrito no item "pesquisa por pessoa" de forma exclusiva os profissionais que desenvolviam atividade de "gestor de custos" e "coordenador de custos". Neste processo de filtragem foi possível identificar 525 profissionais que são gestores e coordenadores de custos.

Identificada a população da pesquisa, deu-se início ao processo de pré-teste do questionário. O questionário desenvolvido para o pré-teste foi dividido em três partes, sendo: uma carta de apresentação contendo a apresentação dos questionários, o Termo de Livre Consentimento e Esclarecido (TCLE), as questões do questionário, as características dos respondentes e as características das companhias na qual os respondentes trabalham.

Salienta-se que três gestores ou coordenadores da área de custos participaram do pré-teste, sendo solicitado que fizessem a avaliação de cada pergunta do questionário, e caso concluíssem ser essencial, apontassem questões que não se encontravam descritas de maneira clara, bem como indicassem uma sugestão de escrita. Assim, fez-se a troca de algumas palavras da redação do questionário para que os itens estivessem descritos de maneira clara.

Dada a conclusão do pré-teste, foi iniciada a etapa de envio do questionário aos possíveis respondentes, o questionário enviado aos respondentes foi composto por carta de apresentação contendo a explicação referente a finalidade da investigação, perguntas do questionário, características dos respondentes e das respectivas companhias. O questionário online elaborado por meio do *QuestionPro* também continha o Termo de Livre Consentimento e Esclarecido (TCLE), esclarecendo que a participação era voluntária, e que os dados coletados seriam publicados em eventos e revistas científicas.

Destaca-se que a coleta de dados ocorreu entre 1 dezembro de 2022 a 30 de janeiro de 2023, sendo estendido o convite os 525 respondentes a participar da investigação, destes, 389 convites foram aceitos. O retorno foi de 101 respostas, porém duas respostas estavam incompletas, assim, a amostra resultou em 99 respostas válidas e uma taxa de retorno de 18,85%.

### 3.2 Testes Aplicados a Amostra

Dado o período de coleta dos dados, fez-se dois testes de viés de não respostas. O primeiro foi o teste de médias, sendo feita uma confrontação entre as primeiras 25% e as últimas 25% respostas (Af Wåhlberg & Poom, 2015). O teste demonstrou ( $p > 0,05$ ) indicando que os dados não apresentam problemas de viés de resposta. O segundo foi o teste de fator único de Harman (Podsakoff e Organ, 1986). Para isso, foi realizada a análise fatorial de componentes principais nos itens que mensuram as quatro variáveis da pesquisa. Os resultados indicaram que 22,287% (ideal  $< 0,50$ ) demonstrando que a amostra não possui problemas de viés do método comum (Podsakoff e Organ, 1986).

### 3.3 Estimação das Variáveis

Para a aplicação do questionário foram utilizados constructos validados pela literatura anterior. Para a variável de gerenciamento interno dos custos (13 itens) e para gerenciamento envolvendo os custos interorganizacionais (16 itens), foram utilizados os constructos de Fayard et al. (2012). A variável de compartilhamento de informações foi operacionalizada com o constructo de Dunk (1993), e para a variável de desempenho organizacional foi utilizado o constructo de Wijethilake et al. (2018). Ambos os constructos foram aplicados com escala tipo *Likert* (sete pontos) (1) discordo completamente e (7) concordo completamente. Ainda, foi inserida a variável de controle para as companhias que possuem gestão de custo integrada (CGCIN) para análise adicional, visto que as companhias se envolvem em gestão de custos conjuntos para aumentar seu desempenho (Fayard et al., 2012). A variável de controle foi operacionalizada por meio de uma *dummy* (1 para companhias que possuem gestão de custos integrada e 0 caso contrário).

### 3.4 Procedimentos Aplicados na Análise e Interpretação dos Dados

A estimação dos dados ocorreu com o auxílio da técnica de modelagem por equações estruturais. Faul (2009) aponta que nas pesquisas por levantamento, deve-se estimar a necessidade mínima de respondentes para que a amostra seja válida, assim, utilizou-se o software *G\*Power* 3.1, para determinar o efeito ( $f^2$ ) médio (0.15),  $\alpha$  err prob de 0.05, poder ( $1 - \beta$  err prob) de 0.80, observando 2 preditores que apresentam a maior quantidade de setas. Dado isso, para a elaboração desta investigação é necessária uma amostra contendo no mínimo 77 respostas (Faul et al., 2009). Visto que, a amostra possui 99 respostas, a aplicação do software *SmartPLS4* é adequada. Destaca-se que para o cálculo dos efeitos indiretos e totais utilizou-se o procedimento de *bootstrapping* com 5.000 amostras e uma confiança de 95% no intervalo.

## 4 Resultados da Pesquisa

### 4.1 Caracterização das companhias e dos respondentes

Esta sessão aborda a caracterização das companhias e dos respondentes desta investigação. Assim, a maior parte dos gestores ou coordenadores de custos são homens, 71,72%, seguido de 28,28% que descreveram ser do sexo feminino. Grande parte da amostra desta investigação possui formação em contabilidade, 84,84%, com isso se tem a interpretação de que formação em contabilidade pode ser interpretado como um pré-requisito para especialistas que desejam trabalhar no departamento de custos.

40% dos gestores/coordenadores possuem idades que variam de 36 e 45 anos, uma explicação para isso é que a função de gestor normalmente atribuída a especialistas que apresentam mais tempo de conhecimento prático no mercado (Poffo et al., 2024). No que concerne a atuação na função, 47,48% dos respondentes destacaram que detém entre 6 e 15 anos de vivência na função de coordenador/gestor de custos. Na sequência, 15,15% e 13,13% descreveram ter entre 16 e 20 anos de conhecimento prático e acima de 21 anos, respectivamente.

Ainda, 37,37% apontaram que desenvolvem atividade laboral na companhia entre dois e cinco anos, seguido de 24,24% que trabalha na companhia há um ano. No que concerne a relação dos custos aplicados de maneira conjunta, 75,76% descreveram que a companhia em que trabalham desenvolve gerenciamento envolvendo os custos de forma interorganizacional. A maior parte das companhias, 63,64% possuem mais de 500 colaboradores, seguido de 30,30% que detém entre 100 e 500 funcionários, entretanto, a maioria das companhias não se encontra listada na bolsa de valores 75,76%.

Das companhias analisadas 43,44% se encontram no mercado entre 26 e 50 anos, outros 18,18% se encontram ativas a mais de 75 anos. A maior parte das companhias são indústrias 49,49%, na sequência comercial e industrial 26,26%. Ademais, 74,74% das companhias possuem faturamento superior a 40 milhões, indicando que a amostra da investigação compreende grandes companhias, seguido de 9,10% que preferiu não responder a esta pergunta.

### 4.2 Mensuração dos Dados

Este tópico apresenta as informações que norteiam a estimação das variáveis, assim, conforme apresentado na Tabela 1 (Painel A), a estatística descritiva envolvendo as médias e desvio-padrão (DP), a confiabilidade (*Alpha de Cronbach* > 0,70 e *Composite Reliability* – CR > 0,70), e, a validade convergente do modelo (*Average Variance Extracted* – AVE > 0,50) são condizentes com o mínimo esperado (Hair Jr. et al., 2017).

O Painel B evidencia a validade discriminante do modelo seguindo a métrica de *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* – HTMT ficaram abaixo do limite recomendado



de ( $< 0,90$ ) suportando a validade discriminante desta pesquisa (Hair Jr. et al., 2017). Ainda, no Painel C, pode-se visualizar o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) e o teste de multicolinearidade (*Variance Inflation Factor – VIF*), o VIF esperado ( $< 5.000$ ), indicando a inexistência de problemas de multicolinearidade na estimação das variáveis desta investigação (Hair Jr. 2017).

**Tabela 1***Estatística descritiva das variáveis*

<b>Painel A: Estatística descritiva, confiabilidade e validade convergente</b>					
Variáveis	Média	(DP)	Alpha	CR	AVE
Gerenciamento Interno dos Custos	5,2	1,26	0,913	0,930	0,625
Compartilhamento de informações	4,9	0,99	0,773	0,897	0,817
Gerenciamento dos Custos Interorganizacionais	5,9	0,74	0,933	0,943	0,625
Desempenho Organizacional	5,9	0,74	0,877	0,916	0,732
Gestão dos custos integrada (CGCIN)	-	-	-	-	-
<b>Painel B: Validade discriminante – HTMT</b>					
Variáveis	CI	DO	GCI	GCIN	
1. Compartilhamento de Informações					
2. Desempenho Organizacional	0,513				
3. Gerenciamento dos Custos Interorganizacionais	0,482	0,643			
4. Gerenciamento Interno dos Custos	0,430	0,639	0,754		
<b>Painel C: R<sup>2</sup> e VIF</b>					
Variável	R <sup>2</sup>	VIF			
1. Compartilhamento de Informações	0,216	1,105			
2. Gerenciamento dos Custos Interorga.	0,399	1,110			
3. Desempenho Organizacional	0,334	1,156			

**Fonte:** Elaborado pelas autoras a partir dos resultados da investigação (2024).

Enfatizasse que segundo Hair Jr. et al. (2017) as cargas fatoriais dos itens do constructo devem apresentar valores superiores que 0,500, visto que valores superiores a 0,500 demonstram a validade do modelo de estimação. Dado isso, fez-se essencial a exclusão de sete itens do questionário, na qual as cargas fatoriais apresentaram valores inferiores a 0,500. Foram removidos cinco itens de gerenciamento interno dos custos (GCI\_3, GCI\_4, GCI\_7, GCI\_8 e GCI\_10) e dois itens de gerenciamento envolvendo os custos interorganizacionais (GCIN\_1 e GCIN\_10). Salienta-se, também, que a remoção destes itens não diminui a aptidão dos constructos de determinar a variável.

### 4.3 Apresentação dos Resultados

A Tabela 2, evidência as hipóteses investigadas neste estudo, pode-se visualizar no Painel A o efeito direto e o Painel B o efeito indireto, com seus respectivos coeficientes betas, estatística t e valor p. Dado isso, o resultado da estimação dos dados demonstra que as hipóteses não foram rejeitadas. Assim, a gestão interna de custos permite que as companhias aprimorem seus processos de trabalho da gestão de custos interorganizacionais ( $H_1$ ) ( $\beta$  0,730; *p-value* 0,000), do mesmo modo, a gestão interna de custos leva as companhias a compartilharem informações ( $H_2$ ) ( $\beta$  0,366; *p-value* 0,000).

**Tabela 2***Mensuração das Variáveis*

<b>Painel A: Efeito direto</b>			
Relações	Coefficiente beta	Estatística t	Valor p
GCI → GCIN	0,730	12,759	0,000
GCI → CI	0,366	3,577	0,000
GCIN → CI	0,501	3,550	0,000
CI → DO	0,352	4,808	0,000

CGCIN → DO	0,361	4,982	0,000
<b>Painel B: Efeito indireto / Teste adicional</b>			
Relações	Coefficiente beta	Estatística t	Valor p
GCI → CI → GCIN	0,129	2,601	0,009
GCI → GCIN → CI	0,143	3,307	0,021
GCIN → CI → DO	0,355	3,432	0,001
GCI → GCIN → CI → DO	0,105	2,211	0,027

**Nota1:** R<sup>2</sup>: 0,02 = pequeno; 0,13 = médio; 0,26 = grande (Cohen, 1988).

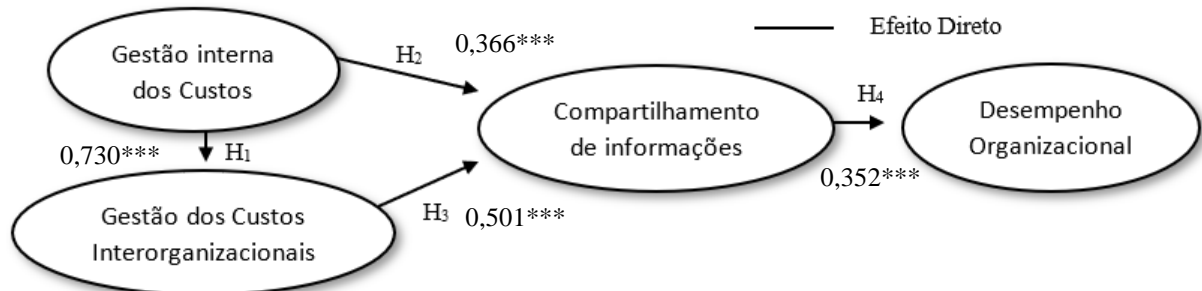
**Nota2:** \* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras a partir dos resultados da investigação (2024).

Na sequência, tem-se a ligação existente entre a gestão de custos interorganizacionais e o compartilhamento de informações (H<sub>3</sub>). Assim, os resultados demonstraram que os gestores ou coordenadores de custos buscam trocar ideias com seus superiores no intuito de aprimorar os processos de trabalho ( $\beta$  0,501; *p-value* 0,000). O compartilhamento de informações permite que os gestores ou coordenadores de custos possam trocar ideias e percepções sobre informações que abrangem as oportunidades e os problemas enfrentados pela companhia, que por consequência geram maior desempenho a companhia, sendo (H<sub>4</sub>) não rejeitada. E por fim, um teste adicional ( $\beta$  0,129; *p-value* 0,009), evidenciou que gestores que partilham as informações visando disseminar as informações e o conhecimento entre os membros da companhia, contribuem para que as técnicas envolvidas na estimação dos custos internos das companhias sejam aplicadas nas companhias parceiras da companhia.

**Figura 1**

*Relações investigadas*



**Fonte:** Elaborado seguindo as relações investigadas (2024).

#### 4.4 Análise Adicional

No intuito de verificar as relações das variáveis considerando apenas as companhias que trabalham com cadeia de produção, fez-se a mensuração dos dados considerando apenas as 75 companhias que possuem sistemas de gestão de custo de maneira conjunta (cadeia de produção). Assim, fez-se a mensuração das relações envolvendo a gestão interna e interorganizacionais dos custos e do compartilhamento de informações e sua relação com o desempenho organizacional. Os resultados demonstraram que a gestão interna de custos melhora de maneira significativa a gestão de custos interorganizacionais ( $\beta$  0,821; *p-value* 0,000). Ainda, o compartilhamento de informações se provou necessário para que a organização obtenha desempenho organizacional entre companhias que trabalham com gestão de custos de forma conjunta ( $\beta$  0,498; *p-value* 0,000).

#### 4.5 Discussão dos Achados da Pesquisa

Os achados da investigação demonstraram que existe uma relação positiva entre o gerenciamento interno dos custos e o gerenciamento envolvendo os custos interorganizacionais, segundo. Shen et al. (2022) destaca que o gerenciamento interno dos custos envolve diversos

controles, sendo estes, diretos, indiretos, fixos, variáveis, de fabricação e de estoques. As companhias que desenvolvem o gerenciamento envolvendo os custos de maneira compartilhada, possuem a oportunidade de trabalhar suas técnicas de controle em conjunto para aprimorá-las, tornando o de gerenciamento envolvendo os custos mais eficientes (Anderson & Dekker, 2009; Fayard et al., 2012).

Estes resultados validam a literatura antecedente, ao descrever que as companhias têm a oportunidade de identificar possíveis falhas nas métricas de gerenciamento envolvendo os custos entre as companhias, levando-as a fazer processos de melhoria no compartilhamento de dados (Anderson & Dekker, 2009; Fayard et al., 2012). Desse modo, o conhecimento e as habilidades dos gestores e coordenadores do departamento de custos podem gerar conhecimento compartilhado e colaborar para que o gerenciamento envolvendo os custos seja mais eficiente para as companhias envolvidas na cadeia de produção (Anderson & Dekker, 2009; Fayard et al., 2012).

Na sequência, tem-se o entendimento de que os diversos procedimentos, como: planejamento, controles de despesas, perdas de matéria-prima e materiais levam os gestores a dialogarem, visto que o compartilhamento de informações viabiliza as companhias aprimorarem suas técnicas de trabalho interno. Assim, estes achados corroboram com a literatura anterior, indicando que a companhia que possui técnicas internas de trabalho precisa buscar por informações para conseguir aprimorar seus processos internos (Fayard et al., 2012; Michels & Zonatto, 2017).

Dado que, o compartilhamento de informações leva ao aumento do conhecimento referente as técnicas internas para apuração dos custos (Castanha & Gasparetto, 2022). Para o desenvolvimento do gerenciamento interno dos custos, faz-se essencial a partilha de informações entre alguns departamentos da companhia, como: compra, produção e faturamento (Da Silva et al., 2023). Assim, o gerenciamento interno dos custos aumenta o compartilhamento de informações, dito que, faz-se essencial a comunicação entre os departamentos para existir a continuidade e o aprimoramento das técnicas de trabalho interno (Dekker et al., 2013; Da Silva et al., 2023).

Do mesmo modo, a gestão dos custos interorganizacionais contribui para o aumento do compartilhamento de informações, visto que ao optarem por trabalhar com linhas de fabricação de forma conjunta os gestores e coordenadores precisam dialogar para compreender as diferenças existentes entre as companhias. Companhias que optam por controlar seus custos de maneira conjunta, precisam compartilhar informações para que ambas as companhias possam compreender os processos e métricas de trabalho envolvidos nas companhias, bem como, o aprimoramento das métricas de trabalho (Castanha & Gasparetto, 2022; Oliveira & Beuren, 2024).

Assim, a gestão de custos conjunta leva os gestores e coordenadores a trocarem informações e percepções para maior compreensão das dificuldades e divergências de processos de trabalho. No intuito de solucionar problemas existentes nas linhas de fabricação (por exemplo, para aprender sobre melhores maneiras de realizar atividades), bem como, reuniões de alimento sobre a comercialização dos produtos. Ainda, a gestão de custos conjuntos eleva o compartilhamento de informações com fornecedores, fortalecendo acordos comerciais, contribuindo para a gradação do desempenho da companhia.

Na sequência, os resultados demonstraram que o compartilhamento de informações permite as companhias obterem maior desempenho organizacional, estes achados validam a literatura anterior ao destacar que o compartilhamento de informações pode levar a companhia a desenvolver relacionamentos com clientes e fornecedores, fortalecendo a parceria comercial entre as partes e levando a maior desempenho (Pu et al., 2020). Assim, a troca de ideias e informações em reuniões, permitem a gestão desenvolver medidas de trabalho mais eficientes, visando aumentar o desempenho das companhias (Castanha & Gasparetto, 2022).

O compartilhamento de informações permite a gestão entender os gargalos existentes entre as companhias e com isso adotar medidas para reduzir as perdas, o que leva ao maior desempenho organizacional (Castanha & Gasparetto, 2022). O Painel B da Tabela 2 apresenta testes adicionais (relações indiretas) em que o compartilhamento de informações medeia de maneira positiva a relação entre gerenciamento interno dos custos e o gerenciamento envolvendo os custos interorganizacionais.

Desta forma, este teste demonstra que as informações partilhadas entre as companhias na circunstância organizacional brasileira levam a maior conhecimento e competência, permitindo que as métricas e técnicas de trabalho possam ser transferidos para as demais companhias (Fayard et al., 2012). Proporcionando as companhias o aprimoramento das técnicas de trabalho (Ghunaim & Jaaron, 2022). A partilha das informações viabiliza que as companhias solucionem problemas internos, levando a otimização das técnicas de trabalho e de produção (Michels & Zonatto, 2017), o diálogo aberto também viabiliza as companhias desenvolverem o gerenciamento por meio do livro aberto (Fayard et al., 2012; Castanha & Gasparetto, 2022).

E a desenvolverem uma análise mais profunda, como "trade-off, funcionalidade, preço e qualidade", visando desenvolver produtos que apresentem funcionalidade, qualidade e preço acessível à população (Castanha & Gasparetto, 2022). Do mesmo modo, os resultados demonstraram que companhias que possuem gestão interna de custos e que aplicam seus processos na gestão conjunta dos custos, apresentam um melhor compartilhamento de informações. Neste sentido, quando as organizações desenvolvem a gestão de custos de forma conjunta, tem-se a necessidade de partilhar informações para que haja o aprimoramento dos processos de trabalho (Herz et al., 2016; Michels & Zonatto, 2017).

Seguindo esta perspectiva, no momento em que as companhias se envolvem na gestão de custos de forma conjunta, o compartilhamento de informações proporciona aos gestores ou coordenadores de custos uma maior compreensão dos processos de trabalho das companhias parceiras (Michels & Zonatto, 2017; Ghunaim & Jaaron, 2022). Assim, o alinhamento dos processos de trabalho faz com que as empresas se tornem mais eficientes, visto que por meio das informações, as companhias conseguem identificar em qual área de linha de produção estão alocadas suas perdas e desperdícios, bem como buscar soluções para minimizalas (Boonstra & Vries, 2008; Fayard et al., 2012; Castanha & Gasparetto, 2022).

Ainda, conforme apresentado na Tabela 2, os resultados de mensuração envolvendo a variável de controle apontaram que companhias que possuem gestão de custos integradas possuem maior desempenho organizacional. Neste sentido, companhias que analisam a funcionalidade, preço e qualidade para desenvolver o gerenciamento dos custos conjuntos, que se envolvem em contabilidade com livro aberto e focam nos controles de níveis de estoque (por exemplo, *Justin-Time*), apresentam maior desempenho organizacional ( $\beta$  0,361; *p-value* 0,009).

**Tabela 3**

*Relações testadas na investigação*

<b>Hipóteses de investigação</b>	<b>Relação</b>
H <sub>1</sub> . O gerenciamento interno dos custos possui relação positiva com o gerenciamento dos custos interorganizacionais.	Não Rejeitada
H <sub>2</sub> . O gerenciamento interno dos custos possui relação positiva com o compartilhamento de informações.	Não Rejeitada
H <sub>3</sub> . O gerenciamento interorganizacional dos custos possui relação positiva com o compartilhamento de informações.	Não Rejeitada
H <sub>4</sub> . O compartilhamento de informações possui relação positiva e com o desempenho organizacional.	Não Rejeitada

**Fonte:** Elaborado pelas autoras a partir dos resultados da investigação (2024)

De forma mais abrangente, esta investigação demonstra a interpretação que coordenadores e gestores da área de custos de companhias brasileiras possuem referente as

variáveis investigadas nesta pesquisa. Conforme demonstrado na Tabela 3, todas às quatro hipóteses desta investigação não foram rejeitadas. Assim, estes resultados apontam que companhias que possuem processos internos de gestão de custos bem definidos, tendem a obter maior êxito ao desenvolver a gestão de custos de maneira conjunta.

Tanto a gestão interna, como a gestão de custos desenvolvida de forma conjunta aumentam o compartilhamento de informações entre os gestores, levando a troca de ideias e percepções no intuito de sanar problemas na companhia (por exemplo: para aprender sobre melhores maneiras de realizar atividades). O compartilhamento de informações também permite aos gestores compreenderem os gargalos da linha de produção, levando-os a adotar medidas para reduzir os custos e aumentar o desempenho organizacional. E por último, o compartilhamento de informações proporciona as companhias aplicarem suas métricas internas de trabalho as companhias parceiras.

## **5 Conclusões**

A presente investigação buscou analisar o efeito do gerenciamento interno e interorganizacional dos custos no desempenho organizacional, visando compreender o papel central do compartilhamento de informações. Dado isso, visando atingir ao objetivo de pesquisa, fez-se uma investigação inferencial, utilizando a técnica *survey* com 99 participantes, que representam especialistas com experiência no departamento de custos de companhias brasileiras, a amostra abrangeu coordenadores e gestores de custos. Utilizou-se modelagem de equações estruturais com o auxílio do *software* SmartPLS 4.

Para atingir o objetivo desta investigação foram desenvolvidas quatro hipóteses de investigação, sendo que, após a aplicação da técnica de modelagem por equações estruturais, todas as hipóteses não foram rejeitadas. Dado isso, as companhias que estendem suas métricas de trabalho e suas técnicas de trabalho a outras companhias que integram a cadeia de produção, conseguem gerenciar seus custos conjuntos de maneira mais eficiente, promovendo aumento da produção e redução dos custos de produção.

Do mesmo modo, os dados de estimação provaram que o gerenciamento interno dos custos aumenta o compartilhamento de informações, assim, os especialistas dos diversos departamentos da companhia buscam por informações para ampliarem seus conhecimentos. O mesmo acontece com a gestão de custos aplicada de maneira conjunta, os gestores compartilham as informações no intuito de aprimorar processos de trabalho, aumentando suas habilidades e conhecimentos, no intuito de identificar possíveis perdas e minimizá-las. Estes fatores proporcionados pelo compartilhamento de informações ainda permitem que a companhia obtenha maior desempenho.

O compartilhamento de informações viabiliza aos especialistas das companhias gerenciarem seus custos conjuntos de maneira mais eficaz, visto que, a troca de ideias e percepções proporcionado pelo compartilhamento de informações viabiliza aos gestores maior conhecimento para desenvolver o trabalho. O compartilhamento de informações também proporciona aos especialistas do departamento maior conhecimento e habilidades, contribuindo para a elevação da confiança entre os especialistas. Deste modo, as informações compartilhadas viabilizam as companhias trabalharem com o gerenciamento de livro aberto, proporcionando aos especialistas conhecimentos mais específicos referente a atividade que desenvolvem.

A presente investigação possui algumas limitações, visto que esta investigação é caracterizada como não intencional e por acessibilidade, o que pode comprometer a representatividade da amostra desta investigação. As escalas inseridas no questionário (tipo *Likert* de 7 pontos), para coletar dos dados, podem apresentar algum tipo de viés de respostas. O procedimento metodológico desta investigação possui abordagem exclusivamente quantitativa, o que pode limitar o entendimento de alguns conceitos (por exemplo: gestão de custos interorganizacionais).

Assim, futuras investigações são necessárias para compreender de maneira mais ampla o gerenciamento envolvendo os custos, uma opção seria incluir no modelo os riscos incluídos no gerenciamento dos custos de maneira conjunta, para compreender os fatores comportamentais que podem resultar na redução do compartilhamento das informações. Ademais, sugere-se também investigar a relação entre compartilhamento de informações, gerenciamento interno e interorganizacionais dos custos de maneira qualitativa. Dado isso, mais pesquisas são necessárias para entender os fatores que influenciam o gerenciamento envolvendo a utilização e compartilhamento de informações, os custos e desempenho em companhias brasileiras.

## Financiamento

Esta pesquisa não possui órgão financiador

## Referências

- Af Wählberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347.
- Anderson, M. A., Banker, R. D., Huang, R., & Janakiraman, S. (2007). Cost behavior and fundamental analysis of SG&A costs. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 22(1), 1–28 <https://doi.org/10.1177/0148558X0702200103>.
- Anderson, S. W., & Dekker, H. C. (2009). Strategic cost management in supply chains, part 1: Structural cost management. *Accounting horizons*, 23(2), 201-220.
- Beuren, I. M., Theiss, V., Oliveira, R. M. e, Mannes, S., & Luiz, T. T. (2019). Efeitos do Compartilhamento de Informações no Risco e Desempenho da Aliança Estratégica de Cooperativas. *Revista De Educação E Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 13(4). <https://doi.org/10.17524/repec.v13i4.2295>.
- Boonstra, A., & Vries, J. (2008). Managing stakeholders around inter-organizational systems: A diagnostic approach. *Journal of Strategic Information Systems*, 17(3), 190-201. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2008.04.001>.
- Castanha, E. T., & Gasparetto, V. (2022). Antecedentes dos custos de troca conectal: dependência de recursos e compartilhamento de informações. *Revista Alcance*, 29(3), 387-400. [https://doi.org/10.14210/alcance.v29n3\(set/dez\).p387-400](https://doi.org/10.14210/alcance.v29n3(set/dez).p387-400).
- Chang, H. H., Tsai, Y.-C., Fu, C.-S., Chen, S.-H., & De Peng, Y. (2016). Exploring the antecedents and consequences of technology and knowledge integration mechanisms in the context of NPD. *Information Systems Frontiers*, 18(6), 1165–1189 <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9629-y>.
- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*: Lawrence Erlbaum Associates
- Da Silva, G. R., da Silva Lima, J., do Amaral Carneiro, L. M. M., & Santiago, J. S. (2023). A interação entre instrumentos da gestão de custos intraorganizacional e interorganizacional: estudo de caso múltiplo em rede de supermercados. *Refas-Revista Fatec Zona Sul*, 9(3), 36-51.
- Dekker, H. C., Sakaguchi, J., & Kawai, T. (2013). Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations. *Management Accounting Research*, 24(2), 122-139. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.010>.
- Dunk, A. S. (1993). The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*, 68(2), 400–410. <https://www.jstor.org/stable/248408>.

- Fayard, D., Lee, L. S., Leitch, R. A., & Kettinger, W. J. (2012). Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 168–187 <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.02.001>.
- Ghunaim, N. M., & Jaaron, A. A. (2022). The influence of cost of quality on the performance of food manufacturing companies: an empirical study. *The TQM Journal*, 34(4), 788-806. <https://doi-org.ez71.periodicos.capes.gov.br/10.1108/TQM-01-2021-0026>.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. and Thiele, K.O. (2017) Mirror, Mirror on the Wall: A Comparative Evaluation of Composite-Based Structural Equation Modeling Methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 616-632. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x>.
- Hakansson, H., & Lind, J. (2007). Accounting in an inter-organizational setting. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbook of management accounting research*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Herz, M., Hutzinger, C., Seferagic, H., & Windsperger, J. (2016). Trust, decision rights delegation, and performance—The case of franchising. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 973-991. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12227>.
- Kurusu, C., Shima, Y., & Yasukata, K. (2022). The Use of Accounting Information in Cost Management: A study of Japanese General Hospitals. *Japanese Management and International Studies*, 3–34. [https://doi.org/10.1142/9789811237164\\_0001](https://doi.org/10.1142/9789811237164_0001).
- Michels, A., & Zonatto, V. C. da S. (2017). Efeitos da gestão interno de custos no desenvolvimento da capacidade absorptiva e da gestão de custos interorganizacionais. *Anais Do Congresso Brasileiro de Custos - ABC*. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4248>.
- Oliveira, R. M. D., & Beuren, I. M. (2024). Estilo cooperativo ou competitivo de gerenciamento de conflitos? Efeitos no compartilhamento de informações e no desempenho de cooperativas agropecuárias. *Cadernos EBAPE. BR*, 22, e 2022-0013. • <https://doi.org/10.1590/1679-395120230013>.
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27–45. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>.
- Pu, X., Wang, Z., & Chan, F. T. (2020). Adoption of electronic supply chain management systems: the mediation role of information sharing. *Industrial Management & Data Systems*, 120(11), 1977-1999.
- Ringle, Christian M., Wende, Sven, & Becker, Jan-Michael. (2022). SmartPLS 4. *Oststeinbek: SmartPLS*.
- Poffo, R. F. (2023). Inovação Exploitation e Exploration: uma análise bibliométrica da produção científica da base de dados da Scopus (1995-2022). *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 22, e3373. <https://doi.org/10.16930/2237-766220233373>
- Poffo, R. F., Bubeck, S. K., & Lunardi, M. A. (2024). Efeito da qualidade da informação e da integração eletrônica interna sobre a gestão interna de custos e o desempenho organizacional. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 23, e3437–e3437. <https://doi.org/10.16930/2237-766220243437>.
- Poffo, R. F., & Lunardi, M. A. *Determinantes da gestão interna de custos e da gestão de custos interorganizacionais e seus reflexos no desempenho organizacional. Anais de congresso SemeAd 2023* from <https://login.semead.com.br/26semead/anais/arquivos/868.pdf>

- Shen, B., Dong, C., Minner, S., (2022). Combating Copycats in the Supply Chain with Permissioned Blockchain Technology. *Production and Operations Management* 31 (1), 138–154.
- Silva, A., & Maria Beuren, I. (2020). Efeitos dos sistemas de controle gerencial e do compartilhamento de informações no risco interorganizacional de uma rede de franquia. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 13(1). <https://doi.org/10.14392/ASAA.2020130101>.
- Wijethilake, C., Munir, R., & Appuhami, R. (2018). Environmental Innovation Strategy and Organizational Performance: Enabling and Controlling Uses of Management Control Systems. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1139–1160. <http://www.jstor.org/stable>.
- Wouters, M., Morales, S., Grollmuss, S. and Scheer, M. (2016), "Methods for Cost Management during Product Development: A Review and Comparison of Different Literatures", *Advances in Management Accounting (Advances in Management Accounting, Vol. 26)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 139-274. <https://doi.org/10.1108/S1474-787120150000026005>.

## APÊNDICE

### Tabela 4

*Constructo da pesquisa e suas respectivas cargas fatoriais.*



Variável	Item	Média	Erro Desvio	Mín	Máx	Cargas Fatoriais	
Gerenciamento Interno dos Custos	GCI1	Informações sobre os custos determinam se os custos são fixos ou variáveis	6,21	1,28	1,00	7,00	0,716
	GCI2	Os padrões de desempenho e orçamentos são uteis para gerenciar ou controlar custos internos dentro de nossa empresa	6,28	1,27	1,00	7,00	0,814
	GCI3*	Custeio Baseado em Atividades (ABC) são utilizados para determinar os custos associados a atividades específicas	5,22	1,91	1,00	7,00	0,842
	GCI4*	Informações de custo associadas a atividades específicas são utilizadas para gerenciar os custos de atividades e processos (ou seja, Gerenciamento Baseado em Atividades)	5,74	1,56	1,00	7,00	0,489
	GCI5	Usem Kaizen ou outros processos de melhoria contínua	5,36	1,69	1,00	7,00	0,719
	GCI6	Meta de custo no planejamento interno, projeto e desenvolvimento de produtos ou serviços	5,81	1,50	1,00	7,00	0,755
	GCI7*	Uma análise das atividades internas da cadeia de valor como parte de nossa gestão de custos internos	5,66	1,51	1,00	7,00	0,497
	GCI8*	Redesenho de processos de negócios (reengenharia) para gerenciar custos	5,60	1,43	2,00	7,00	0,482
	GCI9	São utilizados processos semelhantes para gerenciar custos associados à qualidade	5,56	1,39	2,00	7,00	0,830
	GCI10*	Medidas não financeiras de desempenho, como as de um balanced scorecard, como parte de nosso custo interno processos Gerenciais	5,02	1,63	1,00	7,00	0,498
	GCI11	Custeio Baseado em Atividades (ABC) são utilizados para avaliar nossos custos internos a serem trabalhados com nossos parceiros da cadeia de suprimentos	4,64	2,03	1,00	7,00	0,685
	GCI12	São utilizadas medidas da eficiência dos processos que convertem nossos recursos (como material, mão de obra e/ou despesas gerais) em bens e/ou serviços	5,75	1,44	2,00	7,00	0,674
	GCI13	Procedimentos de gerenciamento de estoque são utilizadas para gerenciar e controlar o trabalho em processo, mercadorias ou outros custos de estoque interno	5,78	1,48	1,00	7,00	0,749
Gerenciamento dos Custos Interorganizacionais	GGIN1*	Feitas análises das informações de custos interorganizacionais para determinar se os custos são fixos ou variáveis	5,53	1,66	1,00	7,00	0,473
	GGIN2	Desenvolvidas previsões comuns de demanda, vendas ou perdas	5,75	1,35	1,00	7,00	0,729
	GGIN3	Medidos os custos interorganizacionais em função das atividades que direcionam os custos (ou seja, aplicamos o Custeio Baseado em Atividades aos custos interorganizacionais)	4,95	1,87	1,00	7,00	0,726

	GCIN4	Usadas informações sobre as atividades que geram custos interorganizacionais para gerenciar e controlar essas atividades. (ou seja, nós aplicamos Gerenciamento Baseado em Atividades para custos interorganizacionais)	4,83	1,98	1,00	7,00	0,747
	GCIN5	Envolvem-se em processos de melhoria contínua (por exemplo, Kaizen) para controlar os custos interorganizacionais	5,19	1,63	1,00	7,00	0,842
	GCIN6	Usam processos de custo-alvo interorganizacionais para atender o mercado preços para o nosso produto, proporcionando uma margem de lucro para a nossa empresa e nosso parceiro	5,29	1,63	1,00	7,00	0,783
	GCIN7	Envolvem-se em investigações de custos interorganizacionais, a fim de analisar a estrutura de custos de processos/produtos que impactam tanto firmas	5,61	1,56	1,00	7,00	0,818
	GCIN8	Envolvem-se na análise de "trade-off funcionalidade, preço e qualidade" para gerenciar custos conjuntos para entregar um nível apropriado de funcionalidade, preço e qualidade	5,27	1,48	1,00	7,00	0,789
	GCIN9	Envolvem-se em contabilidade de livro aberto	4,96	1,71	1,00	7,00	0,798
	GCIN10*	Remodela-se os processos de negócios para gerenciar e controlar custos interorganizacionais	5,31	1,55	1,00	7,00	0,491
	GCIN11	Usam os processos para gerenciar e controlar os níveis de estoque (por exemplo, JustIn-Time) para controlar os custos interorganizacionais	5,34	1,59	1,00	7,00	0,791
	GCIN12	Compartilhar ativos comuns com nosso parceiro ou colocar ativos em nossa localização da empresa parceira para coordenar atividades e/ou reduzir custos	4,82	1,70	1,00	7,00	0,810
	GCIN13	Colocam funcionários no local uns dos outros com a finalidade de coordenar atividades e colaborar em planos de produtos ou serviços, projeto ou desenvolvimento	4,43	1,92	1,00	7,00	0,685
	GCIN14	Promove-se a desenvolver a gestão de custos interorganizacionais atividades de colaboração para gerenciar e controlar os custos gerais de ambas as empresas	5,06	1,71	1,00	7,00	0,857
	GCIN15	Analisa-se e gerenciar nossos custos gerais da cadeia de suprimentos ou da cadeia de valor que se estendem além da nossa empresa e da empresa do nosso parceiro	5,03	1,72	1,00	7,00	0,868
	GCIN16	Trabalha-se para gerenciar custos de qualidade no valor interorganizacional corrente	5,32	1,66	1,00	7,00	0,861
Desempenho Organizacional	DO1	Temos aumentado nossa participação de mercado.	5,97	1,22	1,00	7,00	0,818
	DO2	A satisfação dos nossos clientes é maior.	6,03	1,14	1,00	7,00	0,841
	DO3	Obtemos um maior retorno sobre o investimento.	5,88	1,30	1,00	7,00	0,904
	DO4	Nosso nível de lucratividade é maior.	5,83	1,32	1,00	7,00	0,853

Compartilhamento de Informações	CI1	Eu compartilho minhas ideias com meu superior sobre a situação na minha área de responsabilidade.	6,68	0,92	1,00	7,00	0,865
	CI2	Eu comunico informações aos meus superiores sobre as oportunidades e os problemas enfrentados pela organização.	6,21	1,14	1,00	7,00	0,869
	CI3	São compartilhadas informações com os superiores que ajudem a sanar problemas na organização que envolvem a gestão de custos (por exemplo, para aprender sobre melhores maneiras de realizar atividades).	5,03	1,40	1,00	7,00	0,584

**Legenda:** Mín: Mínimo; Máx: Máximo.

**Nota1:** \* Representa item excluído no processo de mensuração das variáveis.

**Fonte:** Extraído do software Smart PLS a partir de dados da pesquisa (2024).