

**Por que não deu certo? Fatores Inibidores a Institucionalização de Gestão de Custos Interorganizacionais em uma Rede de Lojas de Artesanatos**

**Why didn't it work? Factors Inhibiting The Institutionalization of Interorganizational Cost Management in a Network of Craft Stores**

**Camila da Silva Gonçalves Werner**

Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade de Federal de Santa Maria - UFSM

Av. Roraima nº 1000, 74-C, Bairro Camobi - Santa Maria - RS, CEP: 97105-900

E-mail: [camila\\_sgoncalves@hotmail.com](mailto:camila_sgoncalves@hotmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0816-8014>

**Iago Ribeiro Bitencourt**

Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade de Federal de Santa Maria - UFSM

Av. Roraima nº 1000, 74-C, Bairro Camobi - Santa Maria - RS, CEP: 97105-900

E-mail: [iagorbitencourt@gmail.com](mailto:iagorbitencourt@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6257-6804>

**Luiz Henrique Figueira Marquezan**

Doutor em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos e Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Av. Roraima nº 1000, 74-C, Bairro Camobi - Santa Maria - RS, CEP: 97105-900

E-mail: [luizmarquezan@gmail.com](mailto:luizmarquezan@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2935-3099>

**Rosimeire Pimentel Gonzaga**

Doutora em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade de São Paulo e Professora do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Goiabeiras - Vitória - ES, CEP 29075-910

E-mail: [rosimeire.gonzaga@ufes.br](mailto:rosimeire.gonzaga@ufes.br)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4889-1482>

**Resumo**

A Gestão de Custos Interorganizacionais por se tratar de uma ferramenta de cooperação voluntária, demanda que alguns critérios estejam alinhados para possibilitar a sua efetividade e eficiência, no entanto, quando identificado divergências relacionadas a sua implementação, o resultado pode ser negativo gerando um insucesso na formação de alianças. Desta forma, os objetivos da pesquisa foram identificar os fatores inibidores da gestão de custos interorganizacionais e investigar os elementos que levaram à descontinuidade de uma rede cooperativa no setor de aviamentos no Rio Grande do Sul, baseado na Teoria Institucional. Utilizou-se o método qualitativo através um estudo de caso único, com análise documental, envio de questionários e entrevistas semiestruturadas, em profundidade com um consultor da rede e quatro microempresários que foram associados, dentre eles o último presidente. Os resultados demonstram que fatores como desajustes no nível de confiança e cooperatividade, a falta de formalização e de sistemas de informações compartilhados não impulsionaram o

compartilhamento de informações entre as empresas, fatos que podem ter inibido a Gestão de Custos Interorganizacionais. Com isto, originou-se, baixa capacidade da rede gerar novos benefícios, legitimidade prejudicada, resistência à mudança e divergências de objetivos e sinergias entre parceiros influenciando a descontinuidade da rede. O estudo contribui empiricamente ao abordar como a Teoria Institucional pode explicar as redes interorganizacionais, e a busca por legitimidade organizacional na participação em redes, em especial aquelas formadas por micro e pequenas empresas. Também fornece evidências para que diferentes redes cooperativas possam apoiar os processos de gestão, minimizar possíveis adversidades, identificar os efeitos do ambiente social e oferecer suporte para adaptação organizacional por meio da Teoria Institucional.

**Palavras-chave:** Gestão Interorganizacional de Custos; Teoria Institucional; Fatores inibidores.

### **Abstract**

*Interorganizational cost management, as a voluntary cooperation tool, requires that some criteria be aligned to enable its effectiveness and efficiency. However, when divergences related to its implementation are identified, the result may be negative, leading to failure in the formation of alliances. Thus, the objectives of the research were to identify the factors that inhibit interorganizational cost management and investigate the elements that led to the discontinuity of a cooperative network in the trimmings sector in Rio Grande do Sul, based on Institutional Theory. The qualitative method was used through a single case study, with document analysis, sending of questionnaires and semi-structured, in-depth interviews with a consultant of the network and four microentrepreneurs who were members, among them the last president. The results demonstrate that factors such as mismatches in the level of trust and cooperation, the lack of formalization and shared information systems did not promote the sharing of information between companies, facts that may have inhibited Interorganizational Cost Management. This resulted in low network capacity to generate new benefits, impaired legitimacy, resistance to change, and divergences in objectives and synergies between partners, influencing the discontinuity of the network. The study contributes empirically by addressing how Institutional Theory can explain interorganizational networks and the search for organizational legitimacy in participating in networks, especially those formed by micro and small businesses. It also provides evidence so that different cooperative networks can support management processes, minimize possible adversities, identify the effects of the social environment, and offer support for organizational adaptation through Institutional Theory.*

**Keywords:** *Interorganizational Cost Management; Institutional Theory; Inhibiting Factors.*

## **1 Introdução**

A competitividade nos negócios impulsiona as organizações a buscarem alternativas e ferramentas estratégicas para alcançar vantagens competitivas e melhorar o desempenho (Fehr & Rocha, 2018). A formação de alianças interorganizacionais pode apresentar uma opção viável para sobrevivência de pequenas empresas (Carvalho et al., 2018; Bills et al., 2021; Uddin et al., 2020). Neste contexto, a Teoria Institucional auxilia ao explicar sobre a estruturação dos relacionamentos interorganizacionais e sua fundamentação nos valores sociais, que influenciam na adequação, escopo e práticas organizacionais (Mokhtarzadeh et al., 2021).

A metodologia sugerida pela Teoria Institucional nos estudos organizacionais, compreende a incorporação de sistemas de crenças, normas institucionalizadas ao ambiente organizacional, gestão de custos compartilhados, comumente visto como fluxos e trocas técnicas (Callado et al., 2014). Inserido neste contexto, um aspecto central está no entendimento

da existência de um campo organizacional, como a atuação unida das organizações, que ampliam seu âmbito para uma visão característica institucional, composto por outras empresas ou fornecedores, que produzem serviços semelhantes (Lima et al., 2020).

Nas redes interorganizacionais, encontra-se a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI), mecanismo para obtenção de maior vantagem competitiva e redução de custos, por meio do compartilhamento de informações entre associados (Uddin et al., 2020). A GCI demanda colaboração entre todas associadas com expectativa de benefícios futuros (Camacho, 2010). O estabelecimento de GCI postula cinco condições: interações sustentadas pela estabilidade, cooperação e benefícios mútuos, e a criação de confiança e interdependência (Cardoso et al., 2020; Cooper & Slagmulder, 1999).

A inclusão da GCI nas práticas gerenciais, requer a habitualização nas rotinas para tornar-se um processo institucionalizado (Campos et al., 2016; Souza & Rocha, 2009). Padrões repetidamente produzidos e aceitos, por meio de pensamentos ou ações, tornam-se hábitos institucionais em grupos (Burns & Scapens, 2000). Estudos sobre a participação organizacional em redes sob a ótica institucional tencionam a identificação dos meios em que relações interorganizacionais são fundadas, negociadas, projetadas, coordenadas, monitoradas, adaptadas e encerradas (Balestrin et al., 2010; Figueiredo et al., 2021).

Pesquisas relacionadas ao tema, geralmente observam aspectos positivos, contribuições, facilitadores para o sucesso de RI e as vantagens obtidas por meio da GCI, por outro lado, poucos estudos procuraram entender processos e casos malsucedidos (Klein & Pereira, 2014; Pereira et al., 2010; Siemieniako et al., 2021). Mesmo diante dos possíveis benefícios relacionados à participação cooperativa em redes, sua manutenção não é um processo simples, e o insucesso na implementação e continuidade tem sido elevado (Mannes et al., 2022; Wegner & Padula, 2012). As dificuldades na identificação dos benefícios comuns às empresas parceiras também podem inibir a GCI e prejudicar o estabelecimento de parcerias (Dekker, 2004). Há um número significativo de empresas que deixam de participar de processos cooperativos e muitas redes não conseguem integrar a GCI em seu modelo de gestão (Abu-Rumman et al., 2021; Bills et al., 2021; Farias & Gasparetto, 2016, 2019), deste modo, identifica-se uma lacuna de pesquisa sobre a investigação dos motivos de insucesso das redes, relacionados aos fatores inibidores ao uso de GCI, ocasionando sua não institucionalização.

Diante da lacuna de pesquisa constatada na literatura e a partir de um caso de descontinuidade de uma RI no setor de aviamentos e a não institucionalização de GCI em suas práticas, este estudo visa responder à questão: quais os fatores causaram a inibição à institucionalização de GCI, em uma rede de aviamentos do RS? O estudo busca identificar, à luz da Teoria Institucional, fatores inibidores a prática de GCI em uma rede de aviamentos do RS. Para atingir o objetivo, desenvolveu-se um estudo de caso em uma RI no setor de aviamentos, já encerrada. Foram entrevistados e aplicados questionários a quatro lojistas, incluindo o último presidente responsável, um consultor participante à época do programa gaúcho Redes de Cooperação. Também realizou-se análise documental em atas, contratos e relatórios disponibilizados pelos dirigentes.

As empresas buscam ferramentas gerenciais que tenham por objetivo a redução dos custos e ampliação de seus resultados (Oliveira et al., 2016). Desta forma, houve um aumento na importância das redes interorganizacionais, possibilitando o aumento da profissionalização de suas atividades, o que promove vantagens exclusivas às empresas associadas (Klein & Pereira, 2019). As redes são uma opção conveniente essencialmente para empresas de pequeno porte, em virtude dos preços menores dos produtos e serviços ofertados, o que gera maior competitividade nos negócios (Nascimento et al., 2023). As micro e pequenas empresas (MPEs) tiveram um crescimento desde 1985, correspondendo a cerca de 30% da produção da riqueza Nacional (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2020).

Assim, a pesquisa é socialmente contributiva pelo destaque relacionado à participação das MPÉs no setor de comércio e serviços na sociedade (Sebrae, 2020), e representam mais da metade dos empregos formais no país, funcionando como um amortecedor em períodos de crise (SEBRAE, 2020). Torna-se relevante pesquisar no contexto de redes pois proporciona o desenvolvimento socioeconômico aos seus integrantes e à comunidade, e resgata a cidadania por meio da participação, do exercício da democracia, da liberdade e autonomia (Morato & Costa, 2001). Com a descoberta dos fatores inibidores a institucionalização de GCI e que ocasionaram a descontinuidade da rede, é possível colaborar para o aperfeiçoamento dos processos de outras redes, e a partir da compreensão das dificuldades encontradas, possibilita minimizar as adversidades na trajetória de implementação por outras organizações.

O estudo também contribui teoricamente ao produzir novas evidências acerca de como a teoria institucional pode explicar o fracasso de GCI. A teoria institucional pode oferecer importantes contribuições para a gestão organizacional, pois pressupõe que as empresas surgem não apenas de ações, projetos e planos humanos, mas também de interações humanas em contextos culturais e políticos, além de processos cognitivos, simbólicos e sociais (Vailatti et al., 2017). Por sua vez, a Nova Sociologia Institucional estuda as organizações no contexto de grandes redes relacionais, integrando diversas organizações e seus sistemas culturais, e as investigações através desta abordagem permitem a interpretação de como os fenômenos moldam as estruturas organizacionais (Burns & Scapens, 2000).

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Gestão de Custos Interorganizacionais**

A formação de alianças entre empresas, seja com fornecedores, clientes, e entre concorrentes tem se tornado uma prática recorrente e o gerenciamento de custos realizado através desta abordagem tem como estratégia principal ultrapassar as fronteiras nas cadeias de suprimento, possibilitando o benefício mútuo entre empresas (Fayard et al., 2012). Nesse sentido, as empresas buscam alternativas para se manterem competitivas no mercado, tendo como uma das práticas comumente abordada pela literatura, a gestão de custos interorganizacionais (GCI).

A GCI coordena atividades das organizações integradas em redes, e favorece a redução dos custos totais (Cooper & Slagmulder, 1999), por meio dos objetivos comuns e processos cooperativos, que vão além dos limites da própria empresa (Dekker, 2004; Fehr & Duarte, 2018). Esta estratégia se baseia na concepção de que as companhias podem cooperar para identificar oportunidades de diminuição de despesas em assuntos compartilhado, com o objetivo de fomentar a cooperação e a inovação das empresas associadas, adotando-a como estratégia no cenário empresarial (Kajüter & Kulmala, 2005; Fayard et al., 2012).

A institucionalização da GCI relaciona-se a cinco condições: características da rede, mercadorias, procedimentos, componentes dos produtos e proximidade das relações (Faria et al., 2013). A formação de alianças oportuniza a GCI com fornecedores, clientes, ou mesmo concorrentes (Cardoso et al., 2020). Em empresas pequenas a alta concorrência pode levar ao encerramento dos negócios, sendo oportuno aliar-se à concorrência para obtenção de benefícios coletivos (Abu-Rumman et al., 2021).

As redes são relacionamentos duradouros entre organizações independentes, sendo fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes (Pereira, 2005; Klein & Pereira, 2019). Em ambientes de competição, as relações de colaboração e cooperação são exercidas simultaneamente entre concorrentes (Bills et al., 2021), abrangendo a compreensão de que o fracasso dos competidores não é necessário ao sucesso, e a soma dos esforços pode beneficiar toda a rede (Xavier Filho et al., 2015).

O estreitamento das relações interorganizacionais podem gerar resultados positivos e vantagem competitiva sustentável (Cardoso et al., 2020; Wegner et al., 2016). Assim, seu desempenho intensifica-se pela confiança, comunicação (Lima et al., 2020; Mannes et al., 2022), otimização de custos, processos e atividades (Cardoso et al., 2020). Portanto, a GCI não visa apenas reduzir custos, mas também, maximizar potenciais benefícios alcançados (Camacho, 2010; Faria et al., 2013).

A prática efetiva da GCI e o êxito em sua institucionalização, exige níveis contínuos de compartilhamento informacional (Fehr & Duarte, 2018). Esta partilha pode abordar informações sobre design de produto, projetos e custos (Silva & Beuren, 2020). Uma técnica abarcada pela GCI é o *Open-Book Accounting* (OBA), prática para divulgação da estrutura de custos individuais visando eficiência coletiva (Kim et al., 2021), que fortalece a relação entre fornecedores e clientes (Kajüter & Kulmala, 2005).

O alcance de resultados positivos requer intensa cooperação, sendo necessário a divulgação de informações verídicas e confiáveis (Silva & Beuren, 2020; Uddin et al., 2020). A falta de acurácia, pode contribuir negativamente a institucionalização e adesão pelos parceiros em redes (Souza & Rocha, 2009). São informações comuns ao compartilhamento: habilidades técnicas, previsão e dados operacionais das vendas (Kajüter & Kulmala, 2005).

A orientação, controle e incentivos da GCI apoiam-se em três mecanismos: capacitores, que apoiam a resolução de problemas e dificuldades na aplicação de GCI, treinando os agentes envolvidos (Aguiar et al., 2008); disciplinadores, que dispersam na cadeia, pressões de redução de custos, normas de conduta e relacionamento, garantindo retornos integrais à rede (Cooper & Slagmulder, 1999); e incentivadores, que contribuem para alcançar objetivos (financeiros ou não) e aprimoram o uso da GCI, vistos como benefícios mútuos (Souza & Rocha, 2009).

Outro fator relacionado à validação da GCI corresponde aos níveis de relacionamentos, Souza e Rocha (2009) indicam quatro classificações: a) comum: baixo nível de proximidade (por exemplo, fornecedores que oferecem insumos simples e clientes que buscam produtos ou serviços básicos); b) auxiliar: interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos em nível acima do tipo comum; c) principal: acima do nível auxiliar, torna-se comum contratos de longo prazo, e envolvimento dos parceiros na concepção do produto; e d) familiar: verdadeira relação de parceria, com maior confiança, interdependência, cooperação e estabilidade, pois estão envolvidos altos interesses comuns e grande expectativa no alcance de benefícios (Souza & Rocha, 2009).

Em relação aos tipos de cadeias, Cooper e Slagmulder (1999) descrevem três formações: a) tirania: concentração de poder em única empresa, autônoma para definir regras; b) oligárquica: decisões divididas entre duas ou mais empresas, dominantes na rede, com autoridade compartilhada; c) democrática: sem representante principal ou dominador, todas organizações possuem o mesmo grau de poder. Redes tiranas podem ter facilidade em implementar GCI, mediante imposição, bem como, redes democráticas também podem obter sucesso caso haja bons níveis de relacionamentos entre participantes (Souza, 2008).

## 2.2 Teoria Institucional

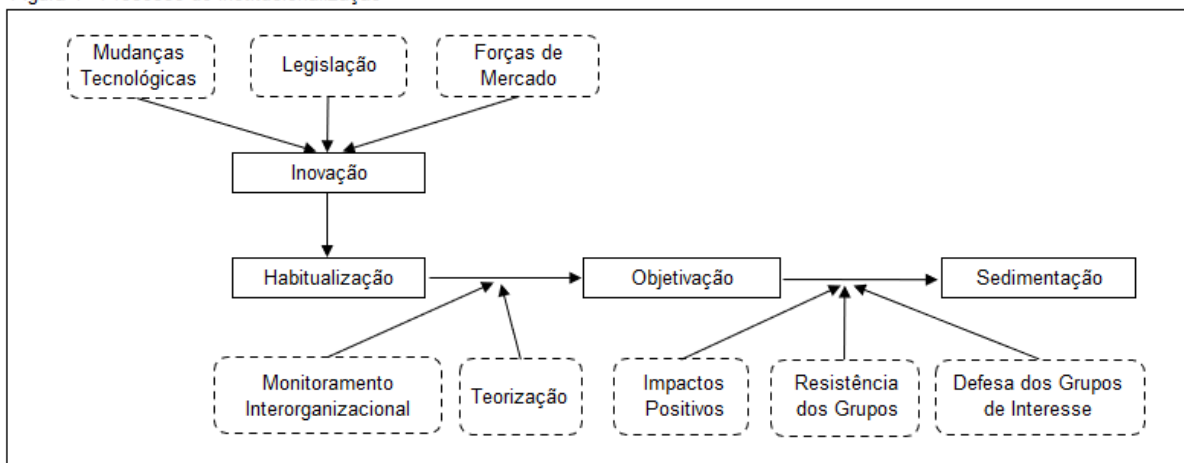
A Teoria Institucional abrange construtos teóricos da economia, sociologia e ciência política (Vailatti et al., 2017), prestando suporte para pesquisas sobre adaptação organizacional (Figueiredo et al., 2021). As vertentes teóricas buscam compreender a instituição e a mudança institucional, e dividem-se em: Velha Economia Institucional (VEI), Nova Economia Institucional (NEI) e a Nova Sociologia Institucional (NSI) (Burns & Scapens, 2000), sendo a NSI analisada neste estudo.

Tolbert e Zucker (1999) e Scott (2001), destacam como objeto de análise, empresas em contextos interorganizacionais e sistemas culturais. O ambiente institucional é construído por elementos culturais, regras, práticas, símbolos, crenças e requerimentos normativos aos quais

indivíduos e organizações precisam compreender e aceitar para receber apoio e legitimidade (Tolbert & Zucker, 1999; Lima et al., 2020).

Para Tolbert e Zucker (1999) a institucionalização amplia a aceitação de elementos de uma estrutura formal como apropriados e necessários em três etapas: a) habitualização: novos acordos para solução de problemas organizacionais; b) objetificação: monitoramento interorganizacional, exigindo consenso entre gestores sobre o valor da estrutura e adoção pelas organizações; e c) sedimentação: continuidade e sobrevivência da estrutura na geração de membros organizacionais (Tolbert & Zucker, 1999). A Figura 1 apresenta o processo de institucionalização:

Figura 1 - Processo de Institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 207).

A teoria institucional indica a dependência como ponto central na configuração das redes, desta forma, não baseia-se unicamente em recursos materiais, mas sim em legitimação, onde as organizações aproximam-se de outras empresas que lhe pareçam mais legítimas (Balestrin et al., 2010; Oliver, 1990). As inter-relações formais e informais são exercitadas como meio para evitar o isolamento e obter legitimidade no ambiente institucional (DiMaggio & Powell, 1983).

O sucesso da institucionalização e habitualização de regras e rotinas também está associado ao bom relacionamento entre fornecedores e organizações de maneira enxuta, cooperativa, estável, gerando benefícios para ambos (Cooper e Slagmulder, 1999). Além disso, a cooperação deve ser intensa, e para que haja um resultado positivo, é necessário que haja o compartilhamento de informações verídicas e confiáveis (Agndal e Nilsson, 2009). A gestão individual até pode resultar em uma diminuição do custo, mas não obrigatoriamente irá impulsionar ou ser útil para toda a cadeia (Souza & Rocha, 2009).

A institucionalização de ferramentas gerenciais associa-se a diversos aspectos, características individuais, crenças e valores que podem influenciar o avanço dos objetivos estratégicos (Pagliarussi & Leme, 2020; Ricciardi et al., 2022). As instituições podem potencializar a confiança interorganizacional dos envolvidos no processo (Uddin et al., 2020; Martin et al., 2019). Um ambiente sem restrições é pertinente a institucionalização da GCI, já que empresas em redes, influenciam e são influenciadas por fatores internos e externos (Cooper & Slagmulder, 2004). Estudos anteriores verificaram a influência da teoria institucional na formação de redes e na adoção de ferramentas gerenciais no tratamento de custos. Nascimento et al. (2023) descreveram facilitadores e dificultadores em relação a formação e o estabelecimento de redes interorganizacionais. Entre os facilitadores, encontrou-se a procura por credibilidade e representatividade organizacional em prol de angariar novos negócios. Por outro lado, a redução da confiança nas relações e no comprometimento individual nas ações conjuntas são apontados como dificultadores. Para Brunozi et al. (2016) os fatores institucionais

como as normas, a confiança, a socialização de conhecimentos e o compartilhamento da gestão, influenciam positivamente a cooperação.

O emprego da GCI ultrapassa questões técnicas, necessitando-se integração corporativa, processos interfirmas e confiança mútua (Uddin et al., 2020). Problemas na solidificação institucional podem causar restrições na metodologia das redes, entrave nos objetivos, dificuldade na missão, interrupção das ações e dificuldades na identificação dos benefícios comuns aos parceiros, e conseqüentemente, podem inibir a GCI (Souza, 2008; Wegner & Padula, 2012).

### **2.3 Fatores inibidores da institucionalização da GCI em redes interorganizacionais**

Redes de microempresas objetivam solucionar questões relacionadas a recursos insuficientes, incertezas mercadológicas e aproveitamento de oportunidades (Klein & Pereira, 2019; Wegner et al., 2016). Adicionalmente, a integração permite aprimorar a qualidade dos produtos e serviços, processos produtivos e o compartilhamento de conhecimento e informações (Farias & Gasparetto, 2016, 2019).

Contudo, compartilhar informações ainda gera hesitação, demandando acessibilidade, onde os envolvidos precisam abrir mão do controle informacional e o tornem disponível aos parceiros (Ricciardi et al., 2022). Na perspectiva institucional, o compartilhamento de ferramentas gerenciais de conhecimento comum, baseia-se na busca por legitimidade de proficiência (Callado et al., 2014). Dificuldades na partilha de informações inibem estas práticas e tornam a GCI uma ferramenta de baixa adesão pelas redes (Souza, 2008).

Os fatores inibidores sugerem que gerenciar custos interorganizacionais consiste num evento complexo (Bastl et al., 2010). Para Bastl et al. (2010), a inibição da GCI permeia três aspectos: pessoas, processos e tecnologias. A relutância no compartilhamento de informações de custos e o receio da apropriação indevida dos dados fornecidos, reflete nas ações pessoais dos envolvidos (Bastl et al., 2010; Fehr & Rocha, 2018). Também evidencia-se o baixo nível orientacional dos processos de sistemas de informações (Bastl et al., 2010). Sobre aspectos tecnológicos, a não observância de sistema de informações útil e preciso, em virtude da necessidade de integração de dados internos e externos (Bastl et al., 2010).

Sendo assim, negativas comportamentais dos participantes, desenvolvimento dos processos e implementação de tecnologia podem inibir a GCI, comprometendo as metas e o sucesso interorganizacional (Bastl et al., 2010; Silva & Parente, 2021). A insuficiência de benefícios e estímulos para cooperar, pode enfraquecer os vínculos, criando proteção excessiva e limitando a liberdade para inovação (Klein & Pereira, 2019; Lima et al., 2020).

O sucesso da implementação de GCI depende da inserção de critérios como a interdependência, estabilidade, cooperação, confiança e benefícios mútuos (Cooper & Slagmulder, 1999). Para que a GCI seja amplamente aceita pela rede, as empresas devem acolher as mudanças institucionais (Bogt & Scapens, 2019). As regras adotadas pelas organizações indicam a forma de execução, e se habitualizadas, integram as práticas organizacionais (Bogoni et al., 2021).

A aceitação das mudanças contábeis é facilitada caso haja confiança nelas e essencialmente, nos responsáveis pela implementação (Bogt & Scapens, 2019). As redes intencionam a busca por legitimidade, representando um elemento relevante à sobrevivência organizacional (Cooper & Slagmulder, 2004). Assim, instituições podem estar presentes no interior das empresas e além dos limites da firma, e unidas modelam o pensamento dos indivíduos, guiando suas ações (Bogt & Scapens, 2019), corroborando com implementação de práticas gerenciais, como a GCI.

## **3 Procedimentos Metodológicos**

### 3.1 Delineamento da pesquisa

Pesquisa descritiva, qualitativa, realizada por meio de estudo de caso. O estudo de caso consiste na investigação empírica e atual de fatos na vida real (Yin, 2001). Analisou-se o caso único da não institucionalização de GCI por uma rede cooperativa de aviamentos no Rio Grande do Sul, evidenciando-se fatores inibidores à GCI, à luz da Teoria Institucional, bem como fatores que levaram ao encerramento da rede. A escolha do caso foi motivada pela descontinuidade da rede, composta por micro e pequenas empresas, caracterizadas como lojas de artesanato, e ainda, pela acessibilidade aos respondentes, justificando-se pela relevância econômica e social das MPes, representando 53,4% do PIB brasileiro (Sebrae, 2020a).

### 3.2 O caso

O caso refere-se a uma rede de MPes no setor de aviamentos, originada no programa estatal Redes de Cooperação/RS, que objetiva fomentar a cooperação entre organizações, pela formação, evolução e consolidação de redes (Secretaria de Desenvolvimento Econômico RS [SEDETUR], 2020). Com faturamento mensal na época de R\$ 500 mil, atuante entre 2005 e 2013, a rede uniu 22 pequenos varejistas gaúchos, para o desenvolvimento coletivo das empresas especializadas em fios, tecidos, materiais para costura e artesanato. Parte das empresas da rede compõem este estudo de caso, tratando-se de quatro MPes, comércio varejista, situadas nas cidades de Porto Alegre/RS, São Leopoldo/RS, Farroupilha/RS e Garibaldi/RS. A seleção das empresas ocorreu intencionalmente, por acessibilidade e interesse pela pesquisa, em virtude do porte das empresas e participação na rede.

### 3.3 Instrumentos de pesquisa, coleta e análise dos dados

Para obter um resultado satisfatório, deve-se somar múltiplas ferramentas de pesquisa e fontes de evidências no mesmo estudo, sendo um processo denominado de triangulação (Yin, 2001). Desta forma, desenvolveu-se a análise documental em atas, convênios, regimento interno, estatuto social e código de ética disponibilizados pelos dirigentes, assim como, aplicou-se questionários e entrevistas semiestruturadas, quanto à participação das empresas na rede e o compartilhamento de informações com ex-consultor da extinta rede e proprietários de empresas participantes, incluindo o último presidente. Neste tipo de entrevista, o roteiro é criado pelo entrevistador, sem necessariamente seguir uma sequência das perguntas (Zanella, 2013).

Com o intuito de garantir a validação do instrumento de pesquisa, e a possibilidade replicação da estrutura do estudo, foi utilizado um protocolo de estudo de caso, conforme sugerido por Yin (2001). O protocolo contém procedimentos abordados no estudo, e informações sobre o caso como dados acerca do tema em investigação, objetivos e questões norteadoras (Yin, 2001). Além disto, foi realizado o pré-teste da pesquisa, sendo o questionário respondido por um lojista, microempresário do mesmo ramo, não integrante do estudo de caso. O roteiro foi ainda, avaliado por dois especialistas acadêmicos, pesquisadores de Contabilidade.

As práticas estabelecidas pelo comitê de ética em pesquisa da universidade foram consideradas durante a pesquisa. Antes da realização das entrevistas, foi enviado aos respondentes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Este documento firma a ética e compromisso dos pesquisadores com o anonimato dos participantes, fidelidade e confiabilidade das evidências coletadas e utilização para fins acadêmicos. Assim, foram contatadas e agendadas 8 entrevistas. A coleta de dados ocorreu entre agosto e outubro de 2021.

A seguir, apresenta-se na Tabela 1 o perfil dos associados, contendo o local onde as lojas estavam situadas e as suas respectivas funções exercidas.

**Tabela 1**  
**Perfil dos associados**

Entrevistado	Localização das lojas	Função em relação a rede
E1	Porto Alegre/RS	Associado e último presidente da rede
E2	São Leopoldo/RS	Associado
E3	Farroupilha/RS e Garibaldi/RS	Associado
E4	Porto Alegre/RS	Associado
E5	Porto Alegre/RS	Ex-consultor do programa Redes de Cooperação RS

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Para condução das entrevistas, seguiu-se um roteiro de 29 perguntas direcionadas a visão das empresas (3 sobre motivadores para cooperação; 7 sobre aspectos organizacionais da rede, benefícios e cooperação; 9 sobre GCI e OBA; 5 sobre relacionamento entre participantes; 5 sobre relacionamentos com fornecedores) ao final da entrevista, realizaram-se perguntas abertas para esclarecimentos. A coleta de dados ocorreu durante os meses de agosto, setembro e outubro de 2021, onde as entrevistas com os quatro lojistas foram realizadas de forma virtual por meio da plataforma *Google Meet* e uma presencialmente, sempre gravadas, totalizando o tempo de aproximadamente 60 minutos por entrevistado.

Com relação à perspectiva da rede, E1 respondeu mais 15 questões, divididas em blocos sobre a rede, GCI e OBA, relacionamento entre participantes e fornecedores. Posteriormente houve o envio do questionário aos participantes, relacionado aos tipos de cadeias, composto por 4 perguntas fechadas, com alternativas de resposta “sim” ou “não”. As questões norteadoras das entrevistas e questionários foram elaboradas com base no Tabela 2, distribuídas em blocos, contribuindo para a coesão e interpretação das respostas.

**Tabela 2**  
**Instrumento de coleta de dados**

Elementos	Entrevista Objetivo de Análise	Referências
Confiança	Relacionamento com fornecedores relacionamento entre participantes da rede	Souza (2008) e Camacho (2010)
Cooperação	Por parte dos fornecedores Objetivos comuns entre associados Motivação, dificuldades e benefícios para entrada Novos procedimentos para otimizar custos Open book accounting (OBA)	Pereira (2005), Camacho (2010) e Campos et al. (2016)
Produtos	Margem e funcionalidade	Souza & Rocha (2009)
Níveis de relacionamento	Entre a rede e os fornecedores Seleção de fornecedores Volume de fornecedores	Souza & Rocha (2009) e Campos et al. (2016)
Impactos da interdependência	Fornecedores para participantes Participantes para fornecedores Decisões dos participantes para a rede Decisões da rede para os participantes	Souza (2008) e Camacho (2010)
Benefícios Mútuos	Fornecedores: parcerias e redução de custos Participantes: divisão justa dos benefícios	Pereira (2005) e Camacho (2010)
Mecanismos	Capacitadores Disciplinadores	Souza & Rocha (2009) e Camacho (2010)

Incentivadores		
Questionário		
Elementos	Objetivo de Análise	Autores
Tipos de Cadeia	Em relação aos fornecedores	Souza (2008) e Campos et al. (2016)
	Em relação aos membros da rede	
	Troca de informações dentro da rede	
	Tomada de decisão	

Fonte: elaborado a partir de Camacho (2010), Campos et al. (2016), Pereira (2005), Souza (2008), Souza & Rocha (2009).

O instrumento da pesquisa, objetivou identificar os fatores inibidores da implementação da GCI. O roteiro de entrevista foi elaborado em duas partes, para colaborar com o alcance do objetivo da pesquisa, desta forma, as entrevistas procuraram: (i) investigar as características gerais da rede por meio do último presidente, responsável pelo planejamento; (ii) identificar a implementação de GCI, compartilhamento de informações e a percepção dos participantes; (iii) analisar o relacionamento entre os associados.

Posteriormente, realizou-se a transcrição das gravações para análise e interpretação das respostas, totalizando aproximadamente 247 minutos. Os resultados foram examinados a partir da técnica de análise de conteúdo explicada por Bardin (2011), estruturada em três partes: 1) pré-análise; 2) exploração do material, organização e codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação. Na pré-análise, foi organizado o material para torná-lo mais operacional, com a organização das atas, contratos, relatórios e transcrevendo as entrevistas, que totalizaram aproximadamente 247 minutos. Logo após foram marcados os pontos de destaque de cada entrevista relacionados ao referencial teórico e elementos condicionantes elencados na Figura 2. Na segunda etapa, procedeu-se à exploração do material, análise dos pontos citados e destacados pelos diferentes entrevistados para identificar as unidades de registros. Neste momento identificou-se que os principais conteúdos citados referem-se a redes interorganizacionais, cooperação, confiança, relacionamento, produtos, benefícios mútuos e mecanismos.

A validade dos achados da pesquisa é resultante da coerência interna e sistemática entre essas fases, cujo rigor na organização da investigação inibe ambiguidades, constituindo-se uma premissa relevante (Bardin, 2011). A última fase envolve inferência, interpretação e análise dos resultados, que são apresentados no próximo tópico.

## 4 Análise dos Resultados

### 4.1 Produtos

Os entrevistados foram questionados sobre margem e funcionalidade dos produtos negociados coletivamente. Segundo E1 são “milhares de produtos em uma loja de aviamentos, com diversos diferenciais entre margens de lucro em produtos, desde tecidos, lãs, artigos para costura e outros materiais de artesanato.” Para o E3 as “[...] lojas são pequenas, muito individuais, até tentávamos fazer a ação de um produto “X”, mas foi muito difícil, pois são muito diferentes umas das outras, são muitos fatores, fica difícil negociar um produto para ter melhor margem”. E1 detalha os métodos das negociações:

[...] feitas a partir do diagrama de Pareto, 20% de produtos representam 80% do faturamento [...] começou com produtos chaves, de grande circulação, responsáveis por grande parte do faturamento, mas nem todos tinham a maior margem de retorno, mas nos critérios que nós buscamos junto aos fornecedores, entre eles estavam preço e, principalmente qualidade.

Segundo E5 o objetivo inicial abrangia itens mais importantes, elencados conjuntamente entre empresas e equipe de negociação da rede. Sobre a versatilidade dos itens, E2 destacou um barbante, “elaborado para *marketing* porque era embalado com o nome da rede, mas era um barbante que já existia no mercado [...] sem nenhum diferencial, a única diferença era embalagem.” E3 argumenta que “cada estabelecimento vende o que quer [...] nosso segmento não tem nenhuma empresa desse porte que consiga fazer com que os clientes peçam o seu produto”.

Convergente com a literatura, a margem inferior à meta e as funcionalidades diversas concedidas aos produtos, favorecem a aplicação de GCI, sendo difícil sua aplicação em produtos com maior margem e menor nível de utilidade (Campos et al., 2016; Cardoso et al., 2020; Souza & Rocha, 2009). Para tanto, as informações de custos dos produtos necessitam de clareza e acessibilidade compartilhada (Bastl et al., 2010; Uddin et al., 2020), os sistemas de informações são uma forma de disponibiliza-las para toda a rede.

Os sistemas de informações contribuem efetivamente para a GCI, distribuindo a pressão em reduzir custos para toda cadeia, e alcançar as metas sem sacrificar a funcionalidade e qualidade dos produtos (Cooper & Slagmulder, 1999). Sobre o uso de sistemas de informações compartilhados, os entrevistados convergiram sobre sua inexistência, E3 relata “[...] chegamos a ter site, tínhamos e-mail... mas algo altamente tecnológico, site com várias informações não, era uma coisa mais básica”.

Os compartilhamentos informais aparentam relacionar-se a pequenas empresas que enfatizam a preocupação com custos individuais, antes da percepção de ganhos comuns. A falta de compartilhamento de informações atrapalha o alinhamento de expectativas, o acesso a tecnologias e aprendizado (Balestrin et al., 2010; Nascimento et al., 2023). A carência de informações que permitam a identificação de custos e ganhos dos participantes também é originada pela ausência de um sistema (Kajüter & Kulmala, 2005), limitando a adesão à GCI.

#### 4.2 Níveis de Relacionamento

O grupo de negociação coletiva gerenciava os níveis de relacionamentos com fornecedores, selecionando produtos para negociação, conforme acordado em assembleia, visando relações duradouras, ganha-ganha e formação de parcerias. Estes fatos foram verificados no parágrafo segundo do estatuto social, em que a rede poderá “negociar, em favor das associadas, com seus clientes, consumidores e fornecedores, para aumentar o poder de barganha no mercado”. Estes fatos são favoráveis à prática de GCI (Souza & Rocha, 2009).

Nas entrevistas, constatou-se que inicialmente, a rede foi vista como ameaça ou estratégia para tirar a margem de lucro, e que segundo E1 e E3 o poder de negociação estava demasiadamente sob controle dos fornecedores, gerando divergências. E2 relata que por serem “são poucos fornecedores no ramo que a gente trabalha com armarinho, então são fornecedores estáveis [...]”. Apesar disto, E5 relata o relacionamento como “próximo e duradouro, pois fornecedores e empresários se conheciam, e isso contribuía positivamente”.

Diante das respostas, pode-se enquadrar o relacionamento dos fornecedores como principal, apresentando interdependência, estabilidade e cooperação (Souza & Rocha, 2009), colaborando para o benefício coletivo da cadeia. Nestas relações, normalmente ocorrem parcerias desde o desenvolvimento de produtos até o compartilhamento de informações, que configura a prática de OBA, favorecendo a colaboração entre comprador e fornecedor, possibilitando a GCI (Cooper & Slagmulder, 1999; Fehr & Duarte, 2018).

Contudo, informações de custos não eram compartilhadas entre fornecedores e associados. Para E4: “tinha alguma parceria, não tão relevantes [...] pontuais, sem grandes negociações”. A troca de informações se torna um fator importante para as empresas

sustentarem um relacionamento, favorecendo a confiança e a melhor utilização de recursos (Campos et al., 2016; Nascimento et al., 2023). Estes achados podem inibir a GCI e corroboram com os resultados de Lima et al. (2020), sugerindo que a falta de abertura e detalhamento de informações pode estar relacionado a confiança entre empresas, sendo necessário estreitar os laços para que a OBA gere resultados positivos.

### **4.3 Tipos de Cadeia**

Foram realizados questionários dicotômicos sobre tipos de cadeia, em que a resposta “sim” para concordar ou “não” para discordar da afirmativa. Quando questionado a existência de empresa com maior poder de decisão, E1 e E5 assinalaram “não”, e E2, E3 e E4 indicaram que “sim”. Sobre haver duas ou mais empresas com maior autoridade, E1, E4 e E5 responderam “não”, já E2 e E3 responderam “sim”. Em relação à troca de informações dentro da rede, os entrevistados responderam “sim” sobre a existência de compartilhamento equilibrado de informações.

Assim, infere-se que a rede pode ser classificada como tirana, pois os respondentes, com exceção de E1 e E5, indicaram concentração de poder em uma empresa, com maior autonomia para definir e ditar regras. As respostas de E1 e E5 podem estar associadas a comportamentos protecionistas em relação à imagem da rede, visto suas posições e atividades. Fehr e Duarte (2018) e Souza (2008) enfatizam que cadeias tiranas são mais favoráveis à aplicação de GCI, pois o poder de negociação concentrado em uma organização, permite a imposição de protocolos e mecanismos de controle, oportunidade não explorada pela rede.

Em relação aos fornecedores, os entrevistados indicaram poucas empresas disponíveis para compras e que estas dominavam o mercado, pois a negociação era realizada normalmente com as mesmas organizações, ou seja, a rede utilizou ligações preexistentes entre associados e seus fornecedores. Os relacionamentos entre participantes, rede e fornecedores são importantes para o desenvolvimento eficaz da GCI (Campos et al., 2016), possibilitando agregar valor aos processos pelo compartilhamento de informações em toda a cadeia (Klein & Pereira, 2019).

Caso tenham dificuldades, é necessário conjuntamente superar barreiras internas, para melhor compreensão dos custos, união dos participantes e implementação de sistemas gerenciais, visando o desenvolvimento coletivo (Bastl et al., 2010). Contudo, o caso apresenta relações de uma rede horizontal, cuja proximidade com fornecedores e entre associados não foram modificados ao ponto de permitir a troca de informações de custos.

### **4.4 Mecanismos**

Com relação aos mecanismos utilizados, evidenciou-se a utilização de instrumentos disciplinadores, conforme relata E1 “a relação entre os associados era formalizada por alguns instrumentos jurídicos: estatuto social, código de ética, [...] esses dois principalmente”. Na análise documental, verificou-se a inexistência de qualquer registro formal quanto a GCI, tampouco quanto às informações gerais compartilhadas entre associados, somente a indicação da obrigação, segundo o artigo 5º do código de ética da associação, de “fornecer fielmente informações de interesse da Associação que lhe forem solicitadas.”

Em relação aos mecanismos capacitores, houve discordâncias nas respostas obtidas. As expectativas sobre capacitações e treinamentos eram maiores do que o fornecido, conforme E4 havia “muito pouco, somente com o conhecimento de cada lojista, eu esperava que a rede nos orientasse nos custos”. Em concordância, E2 e E3 enfatizam que a troca de conhecimentos era realizada entre associados. O E5 relata que o programa Redes de Cooperação previa horas de treinamentos em parceria com universidades, divergindo dos relatos apresentados pelos empresários. Considerando essas expectativas, a consolidação de redes de pequenas empresas

associa-se à contratação de gestores profissionais e serviços auxiliares aos integrantes da rede (Nascimento et al., 2023); Wegner et al., 2016).

Em relação aos mecanismos incentivadores, identificou-se a oferta esporádica por parte dos fornecedores. E3 relata que haviam “algumas ações positivas com eles mas não deram uma margem de lucro, eram ações pontuais, uma bonificação, alguma coisa... mas tinha”. Os participantes informaram a inexistência de metas conjuntas, para E4 isso “dependia praticamente do lojista”. E1 explica que as lojas eram diferentes em tamanho e faturamento, o que poderia se aplicar em uma empresa talvez não se aplicasse em outra. Ele relata ainda que “[...] respeitamos muito a visão “filosófica” de uma rede de cooperação, que são empresas individuais que se unem para buscar ganhos coletivos, mas a gestão individual tem que ser preservada [...]”.

De acordo com Scott (2001) as empresas obtêm êxito no processo de gestão, se adotarem processos, técnicas, tecnologias e uma composição que vise a legitimidade e individualidade, considerando um contexto aceito e construído socialmente, semelhante ao relatado por E1, no cuidado em manter a rede sem interferir nas particularidades organizacionais. Em contrapartida, caso as individualidades levem a diferentes estratégias dos participantes, pode ocorrer conflito e enfraquecimento das relações.

#### 4.5 Confiança

Para os entrevistados, a confiança entre participantes demandou desenvolvimento até atingir níveis satisfatórios. E2 relata que a confiança existia entre alguns membros, pois “[...] seria mais uma questão de parceria, não de confiança”. E3 relata estabilidade até certo ponto “tanto é que se criou até uma amizade bem forte entre associados [...]”. Com o passar dos anos, a redução de associados fortaleceu laços e confiança, conforme E5 relata um progresso, “é natural, e isso tem que ir crescendo e melhorando”.

Em relação à confiança na troca de informações, E1 relata que inicialmente, questões como faturamento, volume de compras e fornecedores pareciam sigilosas, comportamento identificado por Kajüter e Kulmala (2005). Posteriormente, percebeu-se a importância do compartilhamento, mas de maneira informal, proporcionando uma noção de mercado e confiança na construção dos resultados, convergente com o estudo de Fehr e Rocha (2018). Em concordância, Mannes et al. (2022) verificou que a confiança beneficia a comunicação e ainda, o desempenho interorganizacional.

A propagação da confiança pode ser estimulada pelas instituições, fazendo com que os atores envolvidos no relacionamento interorganizacional, confiem ou não confiem entre si (Martin et al., 2019; Rus & Iglic, 2005). Embora a literatura enalteça os benefícios da troca de informações de custos, a falta de confiança é o alicerce da preocupação relacionada ao comportamento oportunista, ambas as partes precisam de um nível de conforto em relação ao uso da informação fornecida aos parceiros (Fehr & Rocha 2018).

A confiança é vista positivamente para o estreitamento das relações interorganizacionais e o aumento da cooperação conjunta (Brunozi et al., 2016), beneficiando a GCI por meio do aumento do compartilhamento informacional. Para tanto, as relações precisam ser marcadas pela proximidade, intensificando a interação entre os associados (Cooper & Slagmulder, 1999; Mannes et al., 2022; Pereira et al., 2020; Siemieniako et al., 2021), caso contrário, a evolução das ações conjuntas, que visam benefícios as empresas, pode ser prejudicada, possibilitando comportamentos oportunistas (Fehr & Duarte, 2018; Mannes et al., 2022).

Diante das respostas, identifica-se a confiança como fator inibidor à institucionalização da GCI, principalmente na formação inicial da rede, marcada por opiniões e perspectivas

divergentes, diferenças entre estruturas e posições estratégicas das empresas, aspectos importantes para um ambiente propício ao compartilhamento (Balestrin et al., 2010). Pelos relatos, destaca-se positivamente o aumento progressivo da confiança, a partir do avanço das relações e a redução dos participantes.

#### **4.6 Interdependência**

Sobre o impacto das decisões dos associados para a rede, E1 e E5 ressaltam que essas eram tomadas em conjunto, por meio de assembleias periódicas. Todos os empresários poderiam contribuir para deliberações, tais como capacitações, cursos, construção da identidade visual coletiva, e externas, como compras, caracterizando-se uma comunicação participativa. Assim, trabalhava-se a autonomia conjunta, para que todos percebessem os benefícios. Contudo, E2, E3 e E4 relatam a existência de concentração de poder decisório. E4 relata que:

[...] o associado mais atuante por consequência tem mais poder de decisão [...] a participação frequente em todas as assembleias, então lógico que vai ter não diria poder, mais conhecimento de causa pra tomar decisões [...]

A partir do questionamento anterior, verifica-se contradições nas respostas, notando-se divergências em relação à compreensão do poder na tomada de decisão e comunicação, sendo possível inferir que este fator pode ter colaborado à inibição da institucionalização da GCI. O desalinhamento organizacional e a falta de sinergia entre integrantes corrobora para o fracasso de alianças e inibe a institucionalização de ferramentas de custos (Uddin et al., 2020).

A interdependência é reconhecida pela literatura como um desafio para implementar as práticas de GCI, principalmente no que tange a falta de padrões e nas opiniões contraditórias (Kajüter & Kulmala, 2005). Esta gestão compartilhada de custos envolve a identificação e avaliação dos aspectos importantes, ligados ao contexto dos negócios envolvidos que influenciam na coleta de informações, atuando como um ponto de referência para a tomada de decisão conjunta (Callado et al., 2014).

Além disto, a proximidade e harmonia precisam ser exercitadas e mantidas para que sustentar as ações conjuntas (Nascimento et al., 2023). Ainda assim, apesar do bom relacionamento entre os participantes, a interdependência não demonstrou-se suficiente para utilização de GCI, e conseqüentemente, para a continuidade da parceria como rede interorganizacional.

#### **4.7 Cooperação**

Aspectos relacionados ao gerenciamento da cooperação foram questionados aos respondentes. Para E1, existia cooperação mútua e “com o passar do tempo foi percebida e foi crescendo” resultante de eventos de confraternização, assembleias e construção de credibilidade pelo desenvolvimento de ações conjuntas. E5 concorda com esse progresso, pois o quesito “nasce de um jeito, e vai se transformando, e a tendência deles foi de crescimento”.

Porém, houve relatos de divergências quanto ao alinhamento de ideias. E2 afirmou que “cada associado tinha um ponto de vista” dificultando a congruência de objetivos. E3 enfatiza que o processo cooperativo “não é simples assim [...] tem que ir conciliando ideias, sendo um aspecto negativo”. Para E4 “a cooperação era muito pequena, [...] eram mais de 20 lojas, mas nas reuniões só participavam 10, 12 [...] que eram assíduas”. Tais pontos reforçam relatos anteriores, sobre a construção de confiança ao longo do tempo e em um grupo menor de participantes.

Para a NSI, o processo de institucionalização obtém sucesso após a fase de sedimentação, sendo uma etapa que permite um relacionamento mais próximo entre participantes, e gera

*Por que não deu certo? Fatores Inibidores a Institucionalização de Gestão de Custos Interorganizacionais 148 em uma Rede de Lojas de Artesanatos*

diálogos sobre as resistências no processo, fatores positivos e defesas dos grupos de interesse das empresas (Figueiredo et al., 2021). Em relação à resistência no processo de mudança, os entrevistados demonstraram algumas discordâncias relacionadas à participação dos integrantes. Pode-se inferir que isso gerou um determinado nível de desarmonia no grupo, o que colaborou para o fracasso da institucionalização de GCI.

Identificou-se também uma resistência na proposição de mudanças, devido ao perfil e visão de cada associado, sendo um dos maiores dificultadores no processo, convergente com os achados de Mokhtarzadeh et al. (2021) e Pereira et al. (2010). E3 atribuiu padrões culturais e de gestão a empresas de aviamentos, caracterizadas como “pequenas, todas geralmente familiares que passam de pai pra filho”, e ao ingressarem em uma rede, consideraram pontos antes despercebidos, importantes para o resultado coletivo, tais como qualificação do ponto de venda, identificação de marca e melhorias no atendimento ao cliente.

Para E1 “a mudança é chave no perfil da visão do associado sendo o maior dificultador, tanto que quando nós lançamos a rede tínhamos 22 lojas, depois ficamos com 15 e depois 10 [...] mas esses que ficaram, conseguiram fazer essas mudanças.” E5 identificou que “no início tinha muita resistência à mudança [...] por isso, um fator determinante é ter um agente externo à rede [...]”. Ainda, E4 afirmou não ser resistente às mudanças, contudo:

Esperava, pelo menos no início da rede, que a gente tivesse uma padronização tanto com o visual, atendimento, produtos [...]. Foi uma pena que isso não aconteceu e eu achei que era um desgaste grande ficar investindo numa coisa e as pessoas, às vezes, chegarem na loja dizendo assim: eu estive numa loja em tal lugar onde era também da rede e fiquei apavorado com o tipo e estilo de loja e atendimento... isso me desagradava muito [...]

Identifica-se que o perfil dos associados, principalmente no início das atividades cooperativas, contribuiu para algumas divergências de ideias e dificuldades nas mudanças. Esse achado converge com Wegner e Padula (2012), que destacam as características dos participantes como elemento significativo para formação de ambientes colaborativos. Desta forma, torna-se importante o alinhamento dos membros aos objetivos e hábitos de colaboração, sendo necessário que haja a capacidade de habitualização dessa cultura (Lima et al., 2020).

#### **4.8 Benefícios Mútuos**

Os entrevistados E1 e E5 sinalizaram dificuldades em quantificar o crescimento organizacional, e relataram que ganhos do trabalho em rede são desiguais, por diversos fatores: características diferentes no ramo de atividade, participação nas qualificações, colocação no mercado e a implementação das ferramentas. Mas os benefícios proporcionados pela rede eram disponibilizados para todos, desde negociações, cursos, encartes e propagandas em eventos concedidos pelos fornecedores.

Segundo E1, outras questões poderiam impactar na utilização dos benefícios proporcionados pela rede, como o tamanho do espaço físico, pois lojas maiores conseguiriam gerar renda com a oferta de cursos de artesanato. Já outras empresas tinham maior poder de compra, utilizando melhor as negociações conjuntas, adquirindo mercadorias em volume, obtendo redução de custos e maximização do lucro. E1 ponderou que

[...] o crescimento é diretamente proporcional ao quanto aquele associado se jogou na estratégia da rede, e dentro de sua estrutura física pôde tomar proveito [...]. A ação pode ser a mesma, mas o retorno vai depender muito da proatividade, envolvimento e localização geográfica de cada empresa.

A percepção destes benefícios dependia de cada empresa, E4 infere que: “[...] poderíamos ter uma central de compras, mas a gente logo viu que não daria certo porque as lojas não tinham os mesmos produtos na venda.” Sobre a identificação de benefícios mútuos com relação à redução de custos e maximização de lucros, E2 afirma que “Não existia. Claro

que a estimativa da rede era essa, mas nunca conseguimos gerar lucro ou comprar produtos em maior quantidade [...]”.

A baixa percepção de benefícios pode estar associada à inibição ao uso de GCI, visto que não são evidenciados os possíveis resultados das ações. Wegner et al. (2016) indicam que redes de pequenas empresas continuam consolidadas enquanto ofertarem benefícios aos participantes, sendo que, na ausência destes, a rede pode entrar em declínio. O desconhecimento de benefícios pelas organizações, pode resultar em atuação não colaborativa, considerando apenas interesses individuais e não da rede como um todo (Silva & Beuren, 2020).

#### **4.9 Institucionalização da GCI**

A análise dos fatores inibidores da institucionalização da GCI, evidenciou elementos que possivelmente impossibilitaram o processo de institucionalização da ferramenta. O incremento das forças de mercado, favorecido pela integração entre empresas do mesmo setor, possibilita somar esforços em busca de resultados. O interesse nas mudanças tecnológicas e o avanço do setor, contribuem para a inovação por meio da entrada das microempresas em redes, e adesão de práticas gerenciais conjuntas, como a GCI. O estado por meio de convênio, gerou o programa Redes de Cooperação/RS, que trouxe apoio técnico e legal para o caso em questão.

Trechos constantes no convênio estadual elencam objetivos específicos do programa: “fornecer suporte técnico para a formação e consolidação das redes; troca de informações entre redes e com demais programas de apoio do Estado e parceiros; oportunizar a integração das redes com empresas externas, estimulando negócios, parcerias e alianças”. Isto conecta-se aos motivadores à entrada de empresas na rede, destacando-se pontos sobre redução de custos.

Nas entrevistas, E2 relata que seu interesse inicial na associação resume-se a “conseguir baixar preço de produtos, divulgações, obter visibilidade e maior gama de produtos, para comprar melhor de algumas empresas que a gente ainda não comprava”. Por sua vez, E4 visava “melhorar vendas e buscar novas parcerias.” Na visão do consultor E5, “a idealização inicial, é o ganho de vantagem no custo relativo à compra, mas sabemos, e eles falam, que o maior ganho é a troca de informação”.

Os principais motivadores à entrada de empresas em redes são aliados a fatores externos, como alta concorrência, minimização de incertezas, poder de negociação com fornecedores, aumento de recursos, maior eficácia organizacional, redução de custos e ganhos em escala (Carvalho et al., 2018; Pereira et al., 2020), essas tentativas para solucionar problemas conduzem organizações ao uso da GCI, possibilitando a etapa de habitualização.

A identificação desses motivadores da entrada, coincide com o ensejo de gerenciar os custos compartilhados. Os entrevistados confirmam a expectativa de monitorar custos, realizar compras conjuntas e, conseqüentemente, reduzir os custos da cadeia. Quando questionados sobre as percepções, objetivos e benefícios esperados com a parceria, o E2 relata que objetivava “fazer parcerias para conseguir comprar produtos com melhor custo-benefício e um melhor preço de venda.” Em consonância, E3 afirma que “seu objetivo principal era a troca de informação”. O regimento interno da associação, em seu artigo 3º prevê:

A operacionalização das compras conjuntas far-se-á, quando possível, diretamente às associadas (faturamento, entrega e cobrança), sendo a associação intermediadora dos negócios [...], em casos excepcionais poderá comprar em favor da coletividade [...].

Em relação a orientação da rede sobre os custos, E4 afirma que esperava maior troca de informações “[...] contava mais com o conhecimento de cada lojista, esperava que a rede nos orientasse nos custos.” Na objetivação, ocorre o monitoramento interorganizacional refletindo o acompanhamento mercadológico, para potencializar ou manter a competitividade, e ainda, a teorização em que indivíduos especializados identificam obstáculos e teorizam possíveis soluções formais (Figueiredo et al., 2021). O Estatuto Social da associação prevê assistência, conforme indica no artigo 2º:

A Associação terá finalidade social de congregar micro e pequenas empresas do ramo de negócios especificado, com o fim de dar-lhes competitividade, suporte e subsistência dentro do mercado, contribuindo para o combate da informalidade na economia, o aumento de empregos e sobrevivência das micro e pequenas empresas nos termos da política econômica dos Poderes Executivo, estadual e federal.

As empresas contavam com o apoio de um consultor especializado, prestando suporte técnico para a rede. Contudo, na análise documental e em entrevistas, não foram identificadas, na prática, ações formais e estruturadas em relação ao monitoramento realizado, gerenciamento ou orientação quanto aos custos coletivos. Apesar da previsão estatutária, não houve destaque entre respostas para o suporte de teorização para resolução de questões coletivas. Esse fator pode ter comprometido os caminhos do processo institucional até a objetificação.

Para Tolber e Zucker (1999) neste estágio, ocorre um consenso sobre as estruturas e acordos difundidos. Mesmo objetivando a redução de custos, a formalização e sistematização de informações comuns não aconteceu. Todos entrevistados sinalizaram interesse em trocar informações de custos. Sobre isso, E5 relata não haver “nenhuma estrutura contábil para fazer isso [...] nenhuma unificação da contabilidade para a gente saber esse tipo de informação, eles tem muita troca, inclusive nesse nível, mas é de maneira informal.”

Para E4 “[...] a necessidade da existência da rede é fazer com que as lojas tivessem mais lucros, parcerias de transportes, compras ou a nível contábil, [...] ter uma central e a gente não conseguiu fazer isso aí.” O E3 relata que “eram bastante discutidos custos, de mão de obra, mercadoria, todos tinham esses interesses. Acho que os associados queriam bastante diminuir custos nas suas empresas.” Sobre a sistematização das informações, E2 relata sua inexistência, “não era necessário anteriormente, como é agora.” O E5 complementa ainda que:

[...] a gente queria o compartilhamento de maneira informal ou semi-informal, algum controlezinho das ações conjuntas, esse era o nosso objetivo. Mas nunca foi de ter um sistema que integrasse todo mundo [...] a não ser que fosse algo do ponto de vista de controle da negociação em conjunto.”

Portanto, a ausência de sistemas de informações de custos interorganizacionais e divergências em relação aos objetivos pode ter comprometido a implementação de GCI na fase de objetificação institucional.

Os entrevistados foram questionados em relação aos impactos positivos e a capacidade coletiva em gerar novos benefícios aos associados, o E2 indica que “por ser uma rede, [...] pequena, [...] avalio como baixa capacidade, não tinha tanta perspectiva quanto a isso”. Para E4, a geração de benefícios foi classificada como “regular, faltava apoio e conhecimento”.

Contudo, E1 e E5 indicaram que os benefícios gerados são difíceis de quantificar e, uma vez absorvidos pelas empresas, acabam sendo despercebidos. Os mecanismos de coordenação e de divisão do trabalho e sistemas de controles podem ser integrados para identificar benefícios gerados e o desempenho da cadeia (Ricciardi et al., 2022; Silva & Beuren, 2020). A impercepção de novos benefícios pode ter comprometido o reconhecimento dos impactos positivos gerados.

Em relação à defesa dos grupos de interesse, E1 comenta a qualificação dos pontos de venda e desenvolvimento conjunto da marca, afirmando consistir em redução de custos e benefício. Para E5, as modificações sugeridas objetivaram a identificação e associação da imagem de cada empresa com a rede, produzindo *marketing* conjunto, pois “[...] quanto mais identificados, conseguiam fazer melhores negociações, e os fornecedores enxergavam como rede”. No entanto, para E2 a avaliação das mudanças “de maneira geral, não foram tão positivas”:

Houve a padronização de aventais (uniformes) isso temos ainda atualmente [...] então se entrasse em qualquer loja, parecia que eram todas as mesmas. Sobre a fachada da loja o símbolo da rede era destacado [...]. Então, para uma empresa pequena, tivemos alguns gastos, além da mensalidade para participar.

Ainda neste aspecto E3 diz que “[...] trocar toda a fachada, cor do mobiliário, uniforme dos funcionários, envolve custos e às vezes era um entrave [...]”. E4 afirma que aderiu a padronização, porém, indica que não houve adesão de todos e que realizou “isso acreditando seriamente ser o caminho certo da gente crescer, mas ninguém mais fez, no máximo que o

peçoal fez foi colocar placa na frente da loja com o nome da rede, a cooperação era muito pequena”.

A tentativa de padronização das empresas e a dificuldade de obter legitimidade Interorganizacional, somada a resistência dos grupos em não aderir as propostas da rede possivelmente contribuíram ao não avanço à fase de sedimentação. Convergente com os resultados de Silva e Parente (2021), empreendedores necessitam de maior suporte para consolidar sua legitimidade, pois diversos fatores representam obstáculos, tais como falta de orientação de mercado, questões culturais, baixa cooperação e comprometimento. Ainda no viés da Teoria Institucional, essa fase pode ser comprometida, se não houver ampliação e aceitação de elementos formais da estrutura proposta (Tolbert & Zucker, 1999).

## **5 Considerações Finais**

Esta pesquisa procurou identificar os fatores inibidores a prática de GCI em uma rede cooperativa no setor de aviamentos no Rio Grande do Sul, com base na Teoria Institucional, vertente da Nova Sociologia Institucional (NSI). A GCI guia ações para o compartilhamento de informações, processos gerenciais, redução de custos e maximização de lucros, sendo um processo voluntário. Com isto, diversos fatores podem inibir sua implementação, e sob a ótica da TI, a interação entre atores ocasiona divergências, principalmente sobre a tomada de decisão e transações econômicas.

A capacidade de gerar benefícios para motivar a entrada das empresas na rede, foi descrita como regular ou baixa. A incapacidade de fomentar novas vantagens competitivas pode desencadear decepções influentes no desempenho e motivação na participação dos integrantes. Com o desenvolvimento da rede, após saídas espontâneas de associados, a confiança entre participantes foi aprimorada, melhorando a sinergia e entrosamento, porém não suficiente para o compartilhamento de informações necessárias à GCI.

Após a consolidação do grupo em dez associados, foram promovidas negociações grupais, ainda assim, a rede não conseguiu comprar produtos coletivamente. Os entrevistados relataram não haver tratamento dos custos individuais e conjuntos nas lojas. Fatores como nível de confiança, cooperatividade, formalização e falta de sistemas de informações compartilhados, não impulsionaram o estabelecimento de OBA entre as empresas, fato que pode ter inibido a GCI.

Os impactos das decisões da rede para associados foram observados de formas diferentes entre os participantes. O presidente da rede e o consultor do programa afirmaram que as decisões eram tomadas em conjunto, negando a existência de concentração de poder. Por outro lado, três empresários afirmaram que, devido ao envolvimento intenso na associação, alguns participantes possuíam em determinado ponto, maior relevância para estabelecer a atuação e funcionamento da rede.

Cabe destacar que o processo de institucionalização de ferramentas gerenciais é resultado das ações dos atores participantes, sendo necessário entendimento e aceitação das normas estabelecidas para estabelecer legitimidade, comunicação eficiente e aperfeiçoamento de processos. Constata-se por meio da análise dos resultados, que o processo de institucionalização de GCI não foi habitualizado nas rotinas interorganizacionais.

Os fatores que inibiram a institucionalização da GCI nesta análise, iniciam no processo de objetivação, visto que, as etapas de monitoramento interorganizacional e a teorização foram comprometidas, em virtude da ausência de orientação em relação aos custos individuais e coletivos, bem como, a não observância de ações formais e estruturadas para resolução dos problemas apresentados pelos associados. Neste estágio as estruturas, ações e acordos precisam estar consolidados, para então serem difundidos, o que não ocorreu no caso em questão.

Ainda na fase da objetivação, a falta de sistemas de informações de custos interorganizacionais e divergências sobre objetivos e métodos de gerenciamento de custos também podem ter comprometido a implementação de GCI. Além disso, na passagem para a fase da sedimentação, a percepção de impactos positivos pode ter sido influenciada pelo não percebimento de novos benefícios gerados, e de impactos positivos nas mudanças pode ter influenciado negativamente os elementos que levam a sedimentação. Somado a isso, a fraca percepção de legitimidade e pertencimento pode ter minimizado a defesa dos processos coletivos dos grupos de interesse. A não institucionalização de GCI amparada por estes fatos pode ter colaborado com a saída de organizações da rede e, possivelmente, contribuíram para a descontinuidade da associação.

A partir dos resultados, o estudo contribui com a literatura ao explorar como a Teoria Institucional pode explicar as redes interorganizacionais e a não institucionalização de ferramentas de controle, bem como a GCI. Colabora com a investigação empírica relacionada aos motivos que levam MPEs a saírem das redes e ao encerramento destas associações. Com a descoberta dos fatores que contribuíram para a não institucionalização da GCI, outras empresas e redes podem utilizar como referência para apoiar a implementação da ferramenta e minimizar possíveis adversidades encontradas no processo, possibilitando maior tempo de sobrevivência e sucesso das redes.

Por tratar-se de uma pesquisa restrita a uma rede cooperativa em um ramo de atividade específico, com número limitado de entrevistados, os resultados encontrados não podem ser generalizados. Outra limitação encontrada consiste na coleta de relatos passados e memórias dos entrevistados, sobre uma parceria já encerrada, em que detalhes dos acontecimentos podem ter sido preteridos. Também destaca-se como fatores limitantes, o não envio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ao comitê de ética da Universidade. Ademais, não foram considerados como foco para análise, outros stakeholders envolvidos direta ou indiretamente, que poderiam acrescentar variáveis condicionantes ao relacionamento da rede estudada.

Sugere-se que o estudo sobre GCI em redes de cooperação seja ampliado para outros segmentos e localidades, possibilitando discussões com maiores níveis de abrangência. Aspectos ligados às expectativas individuais das empresas em redes e suas estratégias, podem originar novos estudos, a partir dos potenciais conflitos com objetivos das redes. Por fim, outra oportunidade de pesquisa é identificada para estudos longitudinais sobre a exclusão de membros das redes e o fortalecimento de laços entre as empresas remanescentes.

## Referências

- Abu-Rumman, A.; Ai Shraah, A.; Al-Madi, F.; & Alfalah, T. Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link?. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1-16. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00170-8>
- Aguiar, A. B.; Rezende, A. J.; & Rocha, W. (2008). Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e open-book accounting. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 5(1), 66-76.
- Balestrin, A.; Verschoore, J. R.; & Reyes Jr, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 458-477. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000300005>
- Bardin, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições, 2011.
- Bastl, M.; Grubic, T.; Templar, S.; Harrison, A.; & Fan, I.-S. (2010). Inter-organizational costing approaches: the inhibiting factors. *The International Journal of Logistics Management*, 21(1), 65-88. <https://doi.org/10.1108/09574091011042188>

- Bills, K. L.; Hayne, C.; Stein, S. E.; & Hatfield, R. C. (2021). Collaborating with PO Rcompetitors: how do small firm accounting associations and networks successfully manage cooperative tensions?. *Contemporary Accounting Research*, 38(1), 545-585. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12625>
- Bogoni, N. M.; Zonatto, V. C. da S.; & Lavarda, C. E. F. (2021). Influences of Institutional Contradictions and Human Praxis in the Process of Change in Management Control: A Case Study at a Social Security Institute. *Revista Universo Contábil*, 17(4), 08-24. <https://doi:10.4270/ruc.2021423>
- Bogt, H. J.; & Scapens, R. W. (2019). Institutions, situated rationality and agency in management accounting: A research note extending the Burns and Scapens framework. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(6), 1801-1825. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2016-2578>
- Burns, J.; & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research*, 11(1), 3-25. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119>
- Callado, A. A. C.; Callado, A. L. C.; & Aalmeida, M. A. (2014). Isomorfismo e práticas de gestão de custos: um estudo empírico entre empresas do Porto Digital a partir da teoria institucional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 204-217.
- Camacho, R. R. (2010). *Fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência*. (Tese de doutorado). Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP, Brasil. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-22012011-164307/pt-br.php>
- Campos, L. C.; Oliveira, K. G.; Leal, E. A.; Duarte, S. L. (2016). Gestão de Custos Interorganizacionais: um Estudo da 'Rede Cerrado' de Supermercados. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(3), 81-104.
- Cardoso, A. M.; Fehr, L. C. F. de A.; Gonzaga, R. P.; Duarte, S. L. (2020). Open-book accounting no relacionamento entre comprador e fornecedor no setor agroindustrial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 17(44), 33-53. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2020v17n44p33>
- Carvalho J. F.; Wegner, D.; Begnis, H. S. M.; & Antunes Júnior, A. V. (2018). A cooperação entre redes de pequenas empresas: antecedentes, etapas e resultados da estratégia de intercooperação. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. 7(1), 35-70. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i1.549>
- Cooper, R.; & Slagmulder, R. (1999). *Supply chain development for the lean enterprise: Interorganizational cost management*. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research.
- Cooper, R.; & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 1-26. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00020-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00020-5)
- Faria, A. C.; Soares, I. C.; Rocha, W.; & Rossi, G. B. (2013). A prática da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma Montadora de veículos na Região do Grande ABC. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 49(15), 617-638. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i49.1228>
- Farias, R. A. S.; & Gasparetto, V. (2016). Gestão de Custos Interorganizacionais: Um Estudo Bibliométrico. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 10(3), 80-104. [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v10i3.13363](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v10i3.13363)
- Farias, R. A. S.; & Gasparetto, V. (2019). Gestão de Custos Interorganizacionais: fatores inibidores em empresas do setor moveleiro do Distrito Federal. *ABCustos*, v. 14(2), 121-152. <https://doi.org/10.47179/abcustos.v14i2.530>

- Fehr, L. C. F. A.; & Duarte, S. L. (2018). Gestão de Custos Interorganizacionais e Open-Book Accounting: As Duas Faces da Mesma Moeda. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 23(1), 70-87. <https://doi.org/10.12979/rmccuerj.v23i1.39296>
- Fehr, L. C. F. D. A.; & Rocha, W. (2018). Open-book accounting and trust: influence on buyer-supplier relationship. *RAUSP Management Journal*, 53, 597-621. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-06-2018-0034>
- Figueiredo, P. F. M.; Sales, J. D. A.; & Batista, K. (2021). Institucionalização da TI Verde em Organizações Públicas: o abismo entre a gestão e a prática das ações socioambientais. *GESTÃO. Org*, 19(1), 123-136. [doi.org/10.51359/1679-1827.2021.242377](https://doi.org/10.51359/1679-1827.2021.242377)
- Kajüter, P.; & Kulmala, H. I. (2005). Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*. 16, 179-204. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.01.003>
- Kim, W.; Lee, J.; & Liu, Y. (2021). Control Beyond Ownership: Open-Book Accounting in Unbalanced Supply Chain Networks. *SSRN* 3939291. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3939291>
- Klein, L. L.; & Pereira, B. A. D. (2014). Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. *Revista Eletrônica de Administração*, 20(2), 305-340. <https://doi.org/10.1590/1413-2311068201239395>
- Klein, L. L.; & Pereira, B. A. D. (2019). Interdependência entre redes e empresas integrantes na evolução de redes interorganizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, 17, 732-749. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174636>
- Lima, M. A.; Serra, F. A. R.; Soares, T. C.; & Lima, C. R. M. (2020). Estratégia ou Legitimidade? Análise do papel dos Planos de Desenvolvimento Institucional nas Universidades Brasileiras. *Brazilian Business Review*, 17(1), 66-96. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.4>
- Mannes, S.; Castanha, E. T.; Beuren, I. M.; & Gasparetto, V. (2022). Confiança Interorganizacional E Desempenho Relacional: Interveniência Da Comunicação De Cooperativas Agropecuárias Com Seus Fornecedores. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 15(2), 121-134. <https://doi.org/10.14392/asaa.2022150205>
- Martin, D.; Romero, I.; & Wegner, D. (2019). Individual, Organizational, and Institutional Determinants of Formal and Informal Inter-Firm Cooperation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57, 1698-1711. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12445>
- Mokhtarzadeh, N. G.; Mahdiraji, H. A.; Jafarpanah, I.; Jafari-Sadeghi, V.; & Bresciani, S. (2021). Classification of inter-organizational knowledge mechanisms and their effects on networking capability: a multi-layer decision making approach. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1665-1688. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0579>
- Nascimento, E.A., Silva, R.S., Gaspar, M.A., Meyer, L.M. (2023). Redes de cooperação: motivadores competitivos na formação, facilitadores e dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais. *Gestão & Regionalidade*, 39, e20238040. <https://doi.org/10.13037/gr.vol39.e20238040>
- Pagliarussi, M. S.; & Leme, M. A. (2020). The institutionalization of management control systems in a family firm. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(4), 649-673. <https://doi.org/10.1108/QRAM-12-2019-0128>
- Pereira, B. A. D. (2005). Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. Tese de Doutorado, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

- Pereira, B. A. D.; Venturini, J. C.; Wegner, D.; & Braga, A. L. (2010). Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: Em que momento essas abordagens se encontram?. *Revista de Administração e Inovação*, 7(1), 62-83.
- Pereira, J.; Santos, L. M. D.; Faria, E. R.; Araújo, J. M. (2020). Fatores Determinantes para o Risco de Liquidez em Micro e Pequenas Empresas da Cidade de Viçosa-MG. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 14(3), 73-89. <https://doi.org/10.6034/rmpe.v14i3.1375>
- Ricciardi, F.; Zardini, A.; Czakon, W.; Rossignoli, C.; Kraus, S. (2022). Revisiting the cooperation–competition paradox: A configurational approach to short-and long-term cooperation performance in business networks. *European Management Journal*, 40(3), 320-331. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.002>
- Scott, W. R. (2001). Institutions and organizations (2nd ed.). *Thousand Oaks: Sage*.
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico do RS [SEDETUR]. (2020). O que é: redes de cooperação. <https://desenvolvimento.rs.gov.br/o-que-e-5f4e41edc70a1>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2020). Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional. <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020a). Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>
- Shank, J. K.; Govindarajan, V. (1997). *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos* (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Silva, A.; & Parente, J. (2021). A influência da maturidade do campo institucional na legitimidade do empreendedor institucional varejista. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 20(2), 262-292. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2021009>
- Silva, A.; & Beuren, I. M. (2020). Efeitos dos Sistemas de Controle Gerencial e do Compartilhamento de Informações no Risco Interorganizacional de uma Rede de Franquia. *ASAA Journal*, 13(1), 03-22. <https://doi.org/10.14392/ASAA.2020130101>
- Siemieniako, D.; Kubacki, K.; Mitrega, M. (2021). Inter-organisational relationships for social impact: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 132, 453-469. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.026>
- Souza, B. C. (2008). *Fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais*. (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-07042008-225007/pt-br.php>
- Souza, B. C.; & Rocha, W. (2009). *Gestão de Custos Interorganizacionais: Gerenciamento de resultados entre organizações distintas por meio de ações coordenadas*. São Paulo: Atlas.
- Tolbert, P. S.; & Zucker, L. G. (1999). A institucionalização da Teoria Institucional, In: *Handbook de estudos Organizacionais. Modelos de análises e novas questões em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Uddin, M.B.; Fu, Y.; & Akhter, B. (2020). Inter-organizational cost management: effects of antecedents and methods in a hybrid relational contexto. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 909-923. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2019-0348>
- Vailatti, J. L.; Rosa, F. S.; & Vicente, E. F. R. (2017). A Teoria Institucional Aplicada à Contabilidade Gerencial: Análise da Contribuição Teórica e Metodológica de Publicações Internacionais Ocorridas no Período de 2006 a 2015. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 16(47), 97-111. <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v16n47p97-111>

- Wegner, D.; Bortolaso, I. V.; & Zonatto, P. A. F. (2016). Redes de pequenas empresas e estratégias de consolidação: evidências do contexto brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(62), 525–544. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i62.2301>
- Wegner, D.; & Padula, A. D. (2012). Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. *Revista de Administração Mackenzie*. 13(1), 145-171. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000100007>
- Xavier Filho, J. L. J.; Paiva Jr., F. G.; Sousa, S. A.; & Medeiros, J. J. (2015). Desistência de Cooperação em Redes Interorganizacionais: Reflexões Inspiradas na Ação Social Weberiana. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 159-189. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p159-189>
- Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2a ed.) Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Zanella, L. C. H. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (3a ed.). Florianópolis: UFSC, 2013.