

GESTÃO DE CUSTOS EM REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL

DE LIMA, Claudia Patrícia Klauck.¹
DE MORAES, Erica Patrícia.²
FERRAZ, Luciana Maria Santos.³

RESUMO

Diante de um cenário altamente competitivo e marcado por incertezas, as empresas procuram alternativas e estratégias para se tornarem lucrativas e permanecerem no mercado, desta forma, buscam uma gestão de custos eficiente para alcançar vantagens competitivas sustentáveis ao longo do seu ciclo de vida. Uma das alternativas para a obtenção dessas vantagens, é a formulação estratégica da gestão de custos, o que possibilita o avanço empresarial, desse modo, a gestão de custos torna as redes de cooperação em organizações rentáveis, que visam não apenas a redução de custos, mas também a obtenção de ganhos em escala. É extremamente importante que as redes estejam dispostas a cooperar, a informação compartilhada direciona a tomada de decisão. Um ponto importante para o sucesso empresarial é preocupar-se não apenas com o gerenciamento estratégico mas voltar-se para a diferenciação de seus produtos e serviços. Outro ponto que emerge é o arranjo institucional, a partir de um determinado arranjo institucional é que se define as normas do jogo e a forma comportamental dos indivíduos, o que influencia para a escolha da melhor forma organizacional ou a estrutura com maior eficiência de governança. O objetivo principal desta pesquisa e analisar a estrutura conceitual da abordagem de gestão de custos interorganizacionais nas redes de cooperação, sua relação com a contabilidade gerencial e suas estratégias para a redução de custos. O método empregado neste trabalho é a pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Custos Interorganizacionais, Redes de Cooperação Horizontal, Redes Interorganizacionais.

ABSTRACT

Faced with a highly competitive scenario and marked by uncertainty, companies look for alternatives and strategies to become profitable and remain in the market, thus they seek an efficient costs management to achieve sustainable competitive advantages over their life cycle. One of the alternatives for obtaining these advantages is the strategic formulation of cost management which enables a business advance, thereby costs management makes interorganisational networks one profitable organization, aiming not only to reduce costs but also enabling a scale gain. It is very important that the networks are willing to cooperate; the shared information drives decision making. An important point to business success is to be concerned not only about strategic management but also to turn to the differentiation of their products and services. Another point that emerges is the institutional arrangement, from a certain institutional arrangement is that the rules of the game and the behavioral form of individuals are defined, which influences for choosing the best organizational form or structure with greater efficiency of governance. The main objective of this research is to analyze the conceptual structure of the management of interorganisational costs approach in cooperation networks, its relation to the management accounting, its strategies to costs reductions. The research method that was employed in this work is based on bibliographic research, with qualitative approach.

PALAVRAS-CHAVE: Costs Management in Interorganisational, horizontal cooperation networks, Interorganisational Networks.

1. INTRODUÇÃO

Em mercados fortemente competitivos, as empresas precisam desenvolver técnicas para produzir produtos e serviços de baixo custo e alta qualidade, assim como, alcançar a funcionalidade que os clientes desejam. Para Amato Neto (2000), essa mudança de paradigmas exige das empresas uma produção rápida e flexível, para que, se tenha o melhor produto e ao menor custo possível, fazendo surgir um novo conceito empresarial, as redes de cooperação horizontal.

As redes de cooperação horizontal não são apenas uma maneira das empresas adequarem-se ao mercado, mas também, uma resposta às formas empresariais que tem como particularidade a funcionalidade, a coordenação centralizada e hierarquizada, cujo sentido aponta para empresas mais flexíveis e com maior capacidade de adequação (CASTELLS, 2001). Neste contexto, as redes de cooperação horizontal se destacam, devido sua flexibilidade e aptidão em adaptar-se às exigências do mercado, proporcionando uma nova posição estratégica.

Diante desses novos paradigmas que intervêm e modificam a capacidade de consumo e produção, alterando a relevância dos relacionamentos e da composição social (CASTELLS, 2001), essas empresas precisam de sistemas de gestão de custos competitivos, que visem não apenas a redução de custos, mas também ganho em lucratividade. Para atender essa demanda das redes, usa-se a Gestão de Custos Interorganizacionais, que tem por finalidade a redução de custos da rede, assim como, de seus participantes, proporcionando melhor rendimento, através da cooperação, coparticipação e compartilhamento de informações entre os membros (AGNDAL; NILSON, 2008).

Para Borinelli e Rocha (2007), a Gestão de Custos Interorganizacionais, não se resume em ações que almejam somente à redução de custos, mas também, de ações que visam aprimorar a vantagem competitiva da empresa, possibilitando assim, ganhos de escala. Nesse novo mercado, as empresas buscam a adoção de estratégias de redução de custos, que favoreçam seus relacionamentos interorganizacionais. Alves Filho *et al* (2004); Cooper *et al* (1997); Pires, (2004), colaboram dizendo que é de suma importância que as empresas participantes de uma rede estejam dispostas a cooperar, de modo que, o fluxo de informações seja eficiente.

¹Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Assis Gurgacz. E-mail: claudia_paty04@hotmail.com

²Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Assis Gurgacz. E-mail: herycamoraes2008@hotmail.com

³Docente orientadora do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Assis Gurgacz. Mestre em Administração. E-mail: lmferraz@fag.edu.br

Diante do exposto, este estudo traz a seguinte pergunta problema: a associação em redes de cooperação horizontal pode contribuir para a redução de custos das empresas que dela participam? Para que a pergunta norteadora seja respondida, foram traçados os seguintes objetivos: compreender os principais fatores que afetam a gestão de custos de uma rede de cooperação horizontal; identificar as práticas adotadas no processo de gestão dos custos interorganizacionais; analisar como as informações da contabilidade gerencial auxiliam na gestão dos custos interorganizacionais.

A justificativa desta pesquisa está em compreender como as características da rede de cooperação horizontal influenciam no desempenho das empresas participantes, e de que maneira a gestão de custos contribui para que a rede consiga atingir os seus objetivos. Além disso, proporciona contribuição, baseada em pesquisa bibliográfica, para aprofundar o conhecimento, já existente, sobre gestão de custos interorganizacionais e contabilidade gerencial. Tem-se ainda a expectativa que enriquecerá os temas citados, de maneira a reforçar ou conservar as vantagens competitivas das empresas participantes de redes de cooperação horizontal.

Neste sentido, cabe ainda ressaltar que, os gestores das empresas que participam de uma rede são pessoas, muitas vezes, com culturas diferentes, pensamentos divergentes e com objetivos distintos. Além disso, o gestor de uma rede de cooperação horizontal, normalmente, é o dono de uma empresa da rede que deu início, ou seja, que incentivou a sua formação, que por vezes, pode entrar em conflito na tomada de decisão, visando os seus objetivos particulares em detrimento dos objetivos coletivos. Desta forma, destaca-se a importância da gestão dos custos, para, com isso, promover confiança e segurança entre os participantes, o que contribuirá para o atingimento de melhores resultados para a rede e para as organizações participantes.

No sentido de alcançar os objetivos proposto a presente pesquisa está estruturada em cinco partes: introdução, fundamentação teórica, metodologia, análise dos resultados e por fim as considerações finais. Na introdução apresenta-se a contextualização do tema, o problema que se pretende responder, assim como os objetivos e justificativa. Em seguida a fundamentação teórica, onde é apresentado o tema conforme publicado por diversos autores. Após isso, apresenta-se a metodologia, na qual destacam-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Na sequência tem-se a análise dos resultados, e finalmente, as considerações finais sobre o tema.

2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por finalidade apresentar os principais tópicos que embasaram o presente estudo. Para apreciação do tema, gestão de custos em redes de cooperação horizontal, fazer-se-á aqui as contextualizações necessárias para análise e compreensão do tema. Tendo pois, como objetivo, nortear as abordagens que serão feitas sobre tema e aprofundar o conhecimento sobre o assunto.

2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS

O termo rede se refere a um conjunto de organizações interligadas direta ou indiretamente. Para Castells (2001), rede é um conjunto de nós interconectados, e a partir do momento que há uma relação entre esses nós, pode-se dizer que eles formam uma rede. Castells (2001) afirma, ainda, que a intensidade e a frequência de relação são maiores entre os nós se eles pertencerem a uma mesma rede.

O estudo de Balestrin e Vargas (2002) mostra que as redes interorganizacionais são formadas a partir da necessidade de minimizar a instabilidade e se tornam possíveis por existir fatores que a viabilizam, conectividade e coerência. A conectividade se refere a forma que a rede se comunica, ou seja, como é feita a comunicação entre os membros da rede. Já a coerência trata dos interesses que são compartilhados, isto é, a proporção dos interesses entre os objetivos da rede. Para melhor compreensão destes aspectos, Oliver (1990) argumenta que esses fatores são as causas que impulsionam as empresas a participarem de redes interorganizacionais, porque, elas esclarecem os motivos pelos quais as empresas decidem relacionar-se com outras.

Oliver (1990) acrescenta, ainda, que, para as redes realmente funcionarem, elas precisam de qualidade estratégica, essa qualidade são fatores contingenciais ao funcionamento da rede, esses fatores são: fluidez, economias relacionadas, aprendizagem, economias de escala, acesso a recursos monetários e não monetários, redução de custos de transação e credibilidade organizacional, o que possibilita, às empresas, maior competitividade.

Além disso, Amato Neto (2000) afirma que, a cooperação entre as empresas participantes viabiliza várias ações em conjunto, que sozinhas as empresas dificilmente conseguiriam executar. Essas ações podem ser: execução de pesquisas em conjunto, compartilhar conhecimentos, divisão de custos e riscos, maior variedade de produtos e serviços, maior força no mercado, aumento na competitividade, maior poder de compra e negociação. Observa-se então que as redes tem diversos elementos estratégicos, que dificilmente uma empresa trabalhando sozinha conseguiria ter.

Balestrin e Vargas (2002, p. 11) apresentam uma série de elementos que favorecem o ambiente para a formação de redes interorganizacionais:

a) as firmas compartilham e discutem informações sobre mercados, tecnologias e lucratividade, b) suficiente similaridade entre processos e técnicas das firmas e assim cada uma poderá entender e julgar o comportamento das outras, c) relações em longo prazo, d) pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas, e) rotação de lideranças para representar o conjunto de firmas, f) similar recompensa financeiras para as firmas e empregados dentro delas e, g) vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e ganhos marginais (BALESTRIN; VARGAS, 2002, p. 11)

Ao tratar de redes interorganizacionais, é necessário apresentar os diversos tipos de redes, esse assunto foi explorado por Balestrin e Vargas (2002), no qual apresenta que as redes interorganizacionais se classificam em redes verticais, horizontais, formais e informais. Que assim as definiram:

As redes verticais são conhecidas como cadeia de suprimentos, e tem formação hierárquica. As redes horizontais diferentemente das verticais tem como propósito a cooperação, as empresas preservam a sua independência, no entanto, coordenam as atividades de maneira conjunta a fim de atingir objetivos comuns e individuais como: alcançar mercados competitivos, maior poder de barganha junto aos fornecedores, redução de custos e ganhos em escala e flexibilidade de adaptação, entre outros. Nesse modelo de rede interorganizacional os membros são concorrentes, porém, cooperam dentro de determinado limite. Nas redes formais a sua dimensão é contratual, essas redes são regidas por termos contratuais, que definem as regras entres os participantes. Já nas redes informais há o intuito da convivência, nessas redes acontecem encontros informais entre os participantes, para discussão de problemas e dúvidas comuns, não são formadas por contrato formal e se baseiam na confiança entre os membros (BALESTRIN; VARGAS, 2002).

O foco deste estudo são as redes de cooperação horizontal.

2.2 REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL

Redes de cooperação horizontal caracterizam-se pela complementariedade ou similaridade entre os participantes, alguns autores como Pereira, Venturini e Visentini (2006), também as denominam simplesmente de, redes de cooperação.

Para Carvalho e Lautino (2010), uma rede de cooperação horizontal trata-se de um agrupamento geográfico e setorial de empresas onde há realização de ações conjuntas de cooperação e de economias externas, proporcionando ganho de eficiência coletiva para as empresas participantes da rede, promovendo vantagens competitivas e, conseqüentemente, a entrada em mercados externos, em que essas empresas sozinhas, não conseguiriam entrar.

Complementando, de acordo com Verschoore e Balestrin (2008), as redes de cooperação horizontal são formadas por empresas que mantem a sua independência, mas escolhem coordenar certas atividades de forma conjunta, com os seguintes objetivos: entrar em novos mercados, compartilhamento de custos e riscos, gestão da informação e tecnologia, definição de marcas de qualidade, ações de marketing, entre outros. Nessas redes existe a cooperação entre seus membros, a formação flexível permite melhor adaptação à natureza de suas relações.

Como exposto anteriormente, as redes horizontais tem o intuito da cooperação entre os participantes, isso tende a fortalecer a rede e aumentar a sua competitividade. Amato Neto (2000) ressalta que a cooperação entre as empresas pode tornar possível que uma serie de necessidades existentes sejam atendidas, e que sozinhas as empresas dificilmente conseguiriam atender.

No entanto, o funcionamento de uma rede de cooperação horizontal não é uma atividade simples, Balestrin e Vargas (2004) destacam que, a formação de redes de cooperação horizontal não elimina as dificuldades, a formação de rede pode ameniza-las facilitando a união de esforços entre as empresas para o alcance de benefícios.

Para que uma rede de cooperação horizontal atue de forma continua, ela precisa atingir os objetivos propostos pelo grupo, além de proporcionar maior competitividade a seus integrantes. Para isso a cooperação entre uma rede deve ser continua, essa continuidade depende da forma que a rede está organizada, de que maneira é gerenciada e governada. A gestão e a governança são aspectos relevantes para que a rede atinja os objetivos desejados (WEGNER, 2012).

A continuidade da rede pode enfrentar alguns problemas, caso os objetivos que foram traçados inicialmente não sejam alcançados. Quando as empresas se unem em uma rede de cooperação, elas traçam seus objetivos em conjunto, esses objetivos abrangem, acesso a aprendizagem, redução de custos, ganhos de escala, adaptação a mudanças do mercado, divisão de riscos, coplementação de ativos e outros (EBERS, 1997, *apud*, PEREIRA *et al*, 2010). Quando os objetivos não são alcançados, passam a ocorrer conflitos entre os integrantes da rede, podendo até levar a desistência de um ou mais membros.

Seguindo o apresentado acima, Jarillo (1998) colabora dizendo que uma das condições básicas para que a rede consiga atuar continuamente, é que os ganhos advindos da cooperação devem ser maiores, a longo prazo, do que o lucro que a empresa conseguiria atuando sozinha, ou seja, dois pontos são essenciais para a continuidade da rede: participar da rede deve proporcionar um desempenho maior, e a divisão dos ganhos da rede precisa ser feita de maneira justa.

Outro ponto importante no estabelecimento de redes de cooperação é a relação custo-benefício. Para Pereira (2005), quando a rede não tiver mais capacidade de promover benefícios aos seus participantes, a relação custo-benefício irá diminuir. Analisando pelo ponto de vista econômico “uma aliança está apta a sustentar sua estrutura e

permanecer como um mecanismo eficiente para transações interfirmas enquanto os benefícios econômicos dos parceiros se sobrepuserem aos custos potenciais de gerenciar a aliança” (PARK; UNGSON, 2001, p.47). Desta maneira, resultados incompatíveis e tratamento injusto, de modo geral, são razões para a dissolução de uma rede de cooperação horizontal.

3 REDUÇÃO DE CUSTOS E GANHOS EM ESCALA NAS REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL

As empresas que se associam a uma rede de cooperação horizontal, buscam a redução de custos e lucratividade, dentre outros, partindo disso, vários estudos demonstraram que os resultados de participar de uma rede propiciam ganhos na obtenção de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), e também diminuem os seus custos (WILLIAMSON, 1985, *apud*, VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), além de outras vantagens. Alguns estudos como o de Jarillo (1993) apresenta que as estruturas em rede exigem graus elevados de qualidade, custos baixos, inovação, adequação e rápido retorno que as empresas tradicionais não conseguem acompanhar.

Em virtude de que a associação em redes de cooperação gera ganhos competitivos para seus participantes, e analisando o estudo de Verschoore e Balestrin (2008), é possível agregar em cinco os diversos elementos que proporcionam benefícios para as firmas participantes de redes de cooperação horizontal, que são apresentados a seguir.

2.3.1 Ganhos de Escala e Poder de Mercado

Pode-se definir ganhos de escala como ganhos advindos do desenvolvimento da rede, isto é, quanto mais associados a rede tiver, mais serão suas possibilidades na obtenção de ganhos e poder de mercado. A participação em uma rede, favorece economias de escala, pois, as empresas passam a ter mais poder de negociação com seus fornecedores (CAMPBELL; GOOLD, 1999, *apud*, VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Os ganhos de escala e poder de mercado, fazem com que as empresas tenham maior poder de barganha com seus fornecedores, e ainda viabilizam a realização de acordos comerciais exclusivos (WAARDEN, 1992, *apud*, VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), que além de lhes atribuírem custos menores, existe a possibilidade de ofertarem produtos novos e exclusivos aos seus clientes, sendo que, individualmente, essas vantagens frente ao mercado, não seriam possíveis caso a empresa estivesse atuando sozinha. E ainda, participando de uma rede, as empresas passam a ser mais notáveis no mercado, recebem maior credibilidade, assim como, crédito e reconhecimento por parte de seus clientes e do público (DIMAGGIO; POWELL, 1983, *apud*, VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

A principal finalidade das empresas que aderem a uma rede de cooperação horizontal pode ser traduzida na busca em se associar as características que lhe são favoráveis, como flexibilidade e agilidade (CASAROTTO FILHO, 2001), tendo uma economia de escala semelhante à de grandes empresas, dessa forma possibilitando uma adaptação ao cenário competitivo em uma estrutura única (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006).

2.3.2 Acesso a Soluções

Grande parte das dificuldades enfrentadas por uma empresa de pequeno porte pode ser vencida mediante o desenvolvimento de soluções que partem da rede na qual ela está inserida. Serviços de uma complexidade maior podem ser integrados entre os membros da rede para que se tenha maior agilidade na prestação dos serviços e redução nos custos de implantação e manutenção destes serviços (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Para Amato Neto (2000), atuando em rede, as organizações conseguem completar-se uma com as outras, tanto no ponto de vista técnico, como no campo mercadológico, além disso, podem criar sistemas de informação para a divulgação eletrônica das soluções adotadas entre os participantes da rede (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005).

2.3.3 Aprendizagem e inovação

Em redes de cooperação horizontal existem inúmeras maneiras e possibilidades de aprendizagem. Juntamente com a aprendizagem organizacional, inovação e avanços tecnológicos, são fatores essenciais para o atual mercado competitivo, que estão cada vez mais condicionados na criação de critérios colaborativos (ARAÚJO, 2000).

As redes de cooperação horizontal permitem a criação de estratégias conjuntas de inovação e oferecem o benefício de comportar o rápido ingresso as novas tecnologias. “Acentuando a amplitude da informação, elas criam as condições para promover inovações, conjugando diferentes lógicas e novas combinações de informações” (POWELL, 1987, p.81, *apud*, VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Além destes, outro ganho ao tratar de inovação é a redução da diferença entre a criação e a efetivação das atividades, sendo que nas redes de cooperação horizontal todos estão capacitados a inovar (PERROW, 1992).

Para finalizar, tem-se o benefício da afinidade entre as empresas participantes da rede, o que promove o compartilhamento de novas ideias, (LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995, *apud*, VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Com isso, a aprendizagem assim como a inovação proporcionam ganhos para redes de cooperação horizontal.

2.3.4 Redução de Custos e Riscos

A redução de custos e riscos trata das vantagens de compartilhar entre os participantes os custos e os riscos de algumas ações e investimentos que são comuns aos membros da rede. Da mesma forma que em outras organizações, as empresas que participam de uma rede de cooperação horizontal possuem custos internos e externos, até mesmo para o estabelecimento, a conservação e o gerenciamento de suas dependências (EBERS; GRANDORI, 1997, *apud*, VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Ainda que não dê para eliminá-los por completo, a participação em redes reduz notavelmente a ocorrência de custos entre os participantes. Isso ocorre, uma vez que a empresa participe de uma rede “[...] pode incorrer em custos menores porque capturam economias de escala (ou qualquer outra fonte de eficiência) de suas firmas associadas, o que outros competidores não conseguem obter” (JARILLO, 1988, p.35).

Por isso, com a cooperação em rede oferecendo suporte para a realização de tarefas em conjunto, possibilita a diminuição de custos em diversas áreas como, produção, transação, informação e de solução de conflitos (EBERS; GRANDORI, 1997, *apud*, VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Ebers (1997) colabora ainda dizendo que outra vantagem que a cooperação oferece às empresas participantes é tornar possível a divisão dos riscos de ações complicadas entre todos os membros, dividindo os custos e os resultados com as empresas participantes da rede. Consequentemente, a redução dos custos e riscos são um dos principais motivadores para as empresas participarem de uma rede de mcooperação horizontal (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Tratando ainda da redução de custos e riscos é válido, também, acrescentar o que Balestrin e Vargas (2004) apresentaram sobre as dificuldades que pequenas e médias empresas tem, devido ao pequeno volume de compra, e a série de impedimentos que isso representa para a empresa, como, a possibilidade de conseguir preços melhores, condições de compra de matéria-prima mais vantajosas, custos mais acessíveis para participação em eventos comerciais, acesso a crédito com mais facilidade, redução nos custos com aluguel, entre outros. No entanto os autores destacam que, a participação em uma rede de cooperação horizontal, não descarta completamente essas dificuldades, mas certamente podem ser minimizadas através de ações realizadas conjuntamente entre os membros.

2.3.5 Relações Sociais

Este é outro grande benefício das redes de cooperação horizontal, dentro de uma rede, é possível gerar as condições necessárias para que a confiança e o capital social afluam. Além das relações econômicas da rede, o fator relações sociais trata do relacionamento entre as pessoas que fazem parte da rede, ao sentimento de que a rede contém uma família. Perrow (1992) destaca que assim configurada a rede permite que o diálogo entre os empresários aconteça de forma mais clara e objetiva, tanto ao tratarem de problemas como ao tratarem dos benefícios que envolvem os membros da rede.

Por outra perspectiva, as relações sociais tratam também do oportunismo, nas redes de cooperação horizontal existe alternativas para evitar essas ações oportunistas, sem gerar custos para as empresas com burocracias, essa característica de proteção gera pressão social em convivência com a manutenção dos relacionamentos (RING; VAN DE VEN, 1994), isso pode provocar a perda da participação na divisão dos ganhos comuns e até mesmo a exclusão da rede (LADO; BOYD; HANLON, 1997, *apud*, VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Dessa forma, o oportunismo torna-se muito caro para quem participa de uma rede de cooperação (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

2.4 GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS

A gestão de custos interorganizacionais refere-se a um mecanismo avançado para minimizar os custos, otimizar a lucratividade e obter maior competitividade no mercado, com o foco na cooperação (COOPER; SLAGMULDER, 1999). Esse processo torna-se um meio de gerar benefícios a todos os membros participantes, e deve ser inserido no planejamento estratégico das empresas (COOPER; SLAGMULDER, 1999).

“Gestão de custos interorganizacionais é um enfoque estruturado de coordenação das atividades das empresas em uma rede de fornecimento que propicia que o custo total da rede seja reduzido”, (COOPER; SLAGMULDER, 1999, p. 145; HOFFJAN; KRUSE 2006, p. 42).

A integralização das empresas que atuam em conjunto necessita de uma gestão de custo mais ampla, perante a busca constante das informações compartilhadas, o que estimula os relacionamentos a se desenvolverem de modo independentes (AGNDAL; NILSSON, 2008).

Com o avanço do mercado, as empresas tem buscado a minimização de custos ao longo do processo produtivo para obterem vantagens significativas de competição e, assim, aumentarem o nível de serviço ofertados aos clientes, reduzindo também custos com armazenagem. Ademais, o alcance dessas vantagens, se torna possível se houver de fato, a cooperação e a colaboração, resultando no compartilhamento de informações de natureza físico-operacional, bem como de natureza econômica financeira, como custo e resultado (COOPER; YOSHIKAWA, 1994).

Além disso, Cooper e Slagmulder (1999), colaboram dizendo que a cooperação precisa ser feita de um modo eficaz, para que possam ser identificadas soluções além do âmbito contábil, que compreende as receitas e despesas das empresas participantes da rede, mas também que abarquem um conjunto de informação no que diz respeito à qualidade dos produtos, níveis de satisfação dos clientes, dentre outros, que possam atender as necessidades das empresas, bem como, proporcionar vantagem competitiva.

Para Cooper e Slagmulder (1999) a gestão interorganizacional de custos, além da diminuição dos custos da rede e aumento da lucratividade, tem em seu escopo o compartilhamento dos ganhos entre os membros da rede, assim como, a implantação de ações cooperativas entre as empresas. Souza (2009), acrescenta ainda que, não basta reduzir o custo total dos produtos e serviços, e preciso também garantir o maior retorno possível para a rede.

Para a implantação da gestão de custos interorganizacionais, é necessário que, entre os membros da rede, haja além de cooperação, confiança mútua, que de acordo com Aguiar, Rezende e Rocha (2008), se dá pelo compartilhamento de informação que envolve além dos custos, aspectos relativos ao processo de produção.

A gestão de custos interorganizacionais, se trata de um mecanismo que gerencia os custos dos fornecedores, sendo assim, deve ser aplicado em todas as etapas de produção, desde o início até o fim. Através da gestão interorganizacional de custos é possível fazer a integração de fornecedores e compradores, buscando assim, encontrar alternativas que possam propiciar novas oportunidades, a fim de aproveitar as diferentes capacidades de cada uma das empresas participantes (COOPER; SLAGMULDER, 1999).

Um ponto importante para o sucesso empresarial é preocupar-se com o gerenciamento estratégico, buscando vantagens competitivas perante os concorrentes e não somente focar-se na redução de custos. Segundo Porter (1989) a redução de custos pode ser uma das estratégias competitivas, mas a empresa pode voltar-se para a diferenciação de seus produtos e serviços. Com esse modo de se relacionar, surge pontos importantes que requer uma maior atenção, como por exemplo, a decisão de comprar ou elaborar produtos e serviços, outro ponto que emerge é o arranjo institucional, (COAD; CULLEN; 2006). Segundo Garcias (1999), a partir de um determinado arranjo institucional é que se define as normas do jogo e a forma comportamental dos indivíduos, o que influencia para a escolha da melhor forma organizacional ou a estrutura com maior eficiência de governança.

Como há uma intenção de que as empresas caminhem juntas e que enxerguem o futuro juntas, é imprescindível a utilização de ferramentas que mensurem o valor das transações que ocorrem entre as organizações. Os estudos de (COOPER; SLAGMULDER, 1999; KAJÜTER; KULMALA, 2005; KULMALA, 2007) apontam que as empresas estão se unindo, adotando técnicas de gestão, criando um orçamento em conjunto para as relações interorganizacionais, avaliando os investimentos nas transições e técnicas de gestão de custos antes utilizadas somente no âmbito interno.

Nesse sentido, a empresa que está sendo inserida no âmbito da cooperação, requer alguns cuidados para manter sua integridade, pois a troca de informação entre as redes pode causar desconforto para os participantes. Abbade (2005) recomenda para as empresas acatarem-se de ações oportunistas de concorrentes, determinando claramente qual será a contribuição de cada parceiro da gestão de custos interorganizacional, protegendo suas estratégias e conhecendo a história dos participantes.

Ainda sobre os cuidados a serem adotados antes de partir para a implantação da gestão de custos deve-se analisar, estudar e averiguar se existem fatores que condicionam a aplicação do método. Para que realmente possa existir a gestão de custos interorganizacionais e imprescindível a independência, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos e confiança (COOPER; SLAGMULDER, 1999). Os estudos apontam alguns preceitos básicos para aplicação da gestão de custos, que podem ser subdivididos em três tipos, mecanismos disciplinadores, capacitadores, e incentivadores (SOUZA; ROCHA, 2009), estes são os preceitos básicos da gestão de custos interorganizacionais, em relação aos quais os pesquisadores vem trilhando seus estudos, apesar deste ser um campo de conhecimento ainda recente.

Cooper e Slagmulder (1999) argumentam que a gestão de custos deve ir além do espaço interno da empresa. Isso se justifica, porque as empresas elaboram seus custos partindo dos investimentos internos, somando os insumos de outras empresas. Parte considerável dos custos das empresas vem de seus fornecedores ou é motivado pela relação realizada com os clientes (SOUZA; ROCHA, 2009). Devido a este contato surge a necessidade de uma gestão de custos mais aberta, porque à necessidade de descobrir maneiras para coordenar e compartilhar informações estimulando os relacionamentos interorganizacionais para que eles se desenvolvam com mais interdependência entre seus membros (AGNDAL; NILSSON, 2008).

A partir da implantação da gestão de custos interorganizacionais, as empresas aumentam seus relacionamentos e começam a trocar informações referentes a custos com a abertura de seus livros contábeis. De acordo com Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002), as técnicas da contabilidade gerencial se limitam as fronteiras da empresa. A abertura dos livros contábeis atua, neste contexto, para favorecer a gestão de custos interorganizacionais, sendo indispensável

para que haja redução de custos, bem como para a consolidação das relações entre os membros da rede. Souza e Rocha (2009) acrescentam que a abertura dos livros contábeis é uma maneira gerencial de transmitir informações relevantes para o processo da gestão de custos interorganizacionais.

3. METODOLOGIA

Está pesquisa foi elaborada a partir de pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa. Para Gil (2002), pesquisa é o processo natural e ordenado que tenha como intuito responder há problemas propostos.

Como método de pesquisa para alcançar os objetivos desse trabalho, foi empregada a pesquisa bibliográfica. De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir da classificação de citações teóricas já avaliadas, e divulgadas por meios de comunicação, escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e sites. Todos os tipos de trabalhos científicos têm seu início através de uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se averiguou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se fundamentam, exclusivamente, na pesquisa bibliográfica, buscando referências teóricas divulgadas com o objetivo de angariar documentos ou conhecimentos anteriores sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Ainda, conforme Gil (2007), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida baseada em material já preparado, composto especialmente de livros e artigos científicos. Ainda que, na maioria dos estudos exija-se algum tipo de trabalho desse caráter, existem pesquisas elaboradas somente a partir de fontes bibliográficas, que é o caso deste estudo.

Dando seqüência, entre as diversas formas de realização de pesquisa optou-se pela execução de uma pesquisa exploratória. Malhotra (2001) entende que a finalidade básica da pesquisa exploratória é procurar ou analisar um problema ou circunstância para proporcionar conhecimento e compreensão.

E, completando a definição dos métodos a serem utilizados neste estudo, será usada uma abordagem qualitativa, uma vez que não há preocupação com a mensuração e análise estatística. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa inicia de pontos ou focos de interesses vastos, que se definem conforme o estudo se amplia. Yin (2001) colabora ainda dizendo que a pesquisa qualitativa é uma averiguação empírica que indaga um acontecimento atual dentro da realidade.

Tal estudo analisou quarenta e um artigos e livros, publicados entre os anos de 1988 e 2015, realizou-se durante o ano de 2015, na Faculdade Assis Gurgacz, o estudo envolveu 3 fases de desenvolvimento:

1ª Etapa: Delimitação dos meios de pesquisa. Primeiramente, foi definido o escopo de análise, o tema Gestão de Custos Interorganizacionais. Para tanto, foram utilizados os principais meios de divulgação científica no Brasil, além disso, foram feitas buscas no Google Acadêmico com palavras-chaves.

2ª Etapa: Seleção dos artigos. A seleção dos artigos para análise bibliográfica foi feita a partir do estabelecimento de palavras-chave que deveriam constar no título ou no resumo do artigo. Foram traçadas algumas palavras-chave dentre as quais: redes de cooperação horizontal, gestão de custos interorganizacionais, contabilidade gerencial e redes interorganizacionais.

3ª Etapa: Coleta de dados e Apresentação dos Resultados. Os dados necessários para discorrer a cerca dos objetivos da presente pesquisa foram coletados e analisados através de leitura exploratória e interpretativa, mencionadas por Salvador (1986). Os dados extraídos dos artigos foram sintetizados, de forma a apresentar as seguintes informações: fatores que afetam a gestão de custos de uma rede de cooperação horizontal; práticas adotadas no processo de gestão de custos; informações da contabilidade gerencial necessárias na gestão de custos interorganizacionais.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

A análise das referências literárias realizada até aqui, conduziu ao esclarecimento do que os diversos autores comentam sobre as redes de cooperação horizontal e gestão dos custos interorganizacionais das empresas em redes. A partir disso, é possível fazer a análise dessas ideias, e compreender as variáveis que afetam os ganhos competitivos gerados pela cooperação. Assim, as teorizações resumidas no quadro a seguir pretendem nortear os procedimentos metodológicos da pesquisa usados para subsidiar o alcance dos objetivos deste artigo.

Resumo da interpretação do que os autores tratam de redução de custos em redes de cooperação horizontal

Autores	Interpretação do autor
Amato Neto (2000)	A cooperação em redes viabiliza ações em conjunto
Balestrin e Vargas (2002)	As redes são formadas para minimizar as dificuldades
Ebers (1997)	Objetivos não alcançados podem gerar conflitos
Jarillo (1998)	Ganhos da cooperação devem ser maiores do que o lucro individual
Pereira (2005)	A capacidade de gerar benefícios esta ligada com o custo-benefício
Pfeffer; Salancik (1978)	Participar de uma rede propicia ganhos na obtenção de recursos
Campbell e Goold (1999)	Favorece economias em escala
Dimaggio e Powell (1983)	Participar de uma rede coloca a empresa em evidência, trás credibilidade e reconhecimento
Verschoore; Balestrin (2006)	Economia semelhante a das grandes empresas

Aguiar, Rezende; Rocha (2008)	Deve existir confiança mútua
Abbade (2005)	Cautela com ações oportunistas
Agndal; Nilsson (2008)	A gestão de custos deve ser ampla, para criar formas de coordenar e compartilhar informações
Kumula, Paranko; Uusi-Rauva (2002)	A abertura dos livros contábeis favorece a gestão de custos interorganizacionais
Souza e Rocha (2009)	Abrir a contabilidade é uma maneira gerencial de transmitir informações para a gestão de custos

Após análise dos artigos que embasaram esta pesquisa, verifica-se que empresas de pequeno e médio porte encontram uma série de dificuldades para atuarem em um mercado altamente competitivo. A busca de solução para essas dificuldades é o que geralmente leva as empresas a aderirem a uma rede de cooperação horizontal. No entanto, é notável que as empresas esperam que logo ao entrar na rede, todas as suas dificuldades sejam resolvidas e que a redução dos custos e a lucratividade aconteçam de forma imediata.

Ocorre que, ao resolver participar de uma rede de cooperação horizontal, a empresa deve estar disposta a colaborar de forma contínua. Isso pode causar certo desgase, porque, ao contrário do esperado pela empresa os resultados não surgem do nada, eles ocorrem a longo prazo. Os resultados e benefícios de participar de uma rede, emergem depois que a rede esta estruturada, organizada, e executando ações focadas nos objetivos em comum dos participantes. É correto também dizer, que as empresas esperam que os ganhos advindos da rede sejam melhores que os lucros que conseguiria obter sozinha.

Desse modo, compreendesse que a redução dos custos e os ganhos em escala são obtidos a longo prazo, e podem ser apresentados de diferentes formas, ou seja, nem sempre estão ligados diretamente aos custos de produção, essa redução acontece gradativamente e em diversas áreas da empresa ao mesmo tempo ou não. Como exemplos pode-se descrever os ganhos obtidos em propaganda, com pesquisas, com inovações, apredinzagem, soluções em tecnologia, maior reconhecimento de mercado e popularidade. Assim, tendo menores gastos realizando essas ações conjuntamente, a consequência será o aumento da lucratividade.

Para que uma rede de cooperação horizontal seja bem sucedida, é de suma importância que ela faça a gestão dos seus custos interorganizacionais. Pois através da gestão de custos, será ponderada a capacidade que cada empresa tem em proporcionar alternativas que sejam capazes de gerar vantagens para toda a rede. Por exemplo, integrar os fornecedores e compradores das empresas, fazendo com que consigam comprar com melhores preços e vender com mais margem de lucro.

A gestão de custos interorganizacionais analisa a capacidade de cada empresa a partir das informações da contabilidade gerencial. Se baseando em informações que vão além dos custos de produção, abrangendo informações relacionadas ao processo produtivo, nível de satisfação dos clientes, volume de compras e vendas. Com essa contribuição da contabilidade gerencial a rede consegue elaborar estratégias para redução dos custos. Além disso, é possível realizar determinados processo de produção, que são custosos, em conjunto, centrados em um único local, tendo como finalidade produzir com o menor custo e oferecer produtos de qualidade.

Não obstante, é importante acrescentar que a gestão de custos interorganizacionais encontra algumas dificuldades, principalmente no que diz respeito a divulgação de informações contábeis, existe receio por parte das empresas em abrir a sua contabilidade, e divulgar informações gerenciais sobre os seus custos e processo de produção, isso porque caso na rede exista uma empresa oportunista, com segundas intenções, poderá fazer uso dessas informações para obter vantagem sobre o seu concorrente de maneira desleal. Por esse motivo um dos principais pressupostos para a implantação da gestão de custos interorganizacionais é que entre os membro de uma rede necessariamente deve existir confiança e comprometimento com os objetivos do grupo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo compreender os principais fatores que afetam a gestão de custos interorganizacionais, identificando as práticas adotadas nesse processo, bem como analisar as informações da contabilidade gerencial que auxiliam na gestão dos custos em uma rede de cooperação horizontal.

Dessa forma, acredita-se que o objetivo desta pesquisa foi alcançado, ao perceber que os fatores que influenciam as empresas a participarem de uma rede interorganizacional, estão diretamente ligados a redução de custos e na possibilidade de se tornarem mais flexíveis, ganhando assim mais espaço no mercado, e maior credibilidade junto aos seus clientes, e a na obtenção de mais ganhos.

As empresas são influenciadas pelo mercado, partindo disso, concluímos que a sua capacidade de adaptação deve passar pela troca de informações com os atores que participam do mercado. Sendo assim, esta pesquisa poderá contribuir para a gestão das empresas ampliando o número de pesquisas que demonstram como a gestão de custos influencia na flexibilidade e no desenvolvimento de uma rede de cooperação horizontal.

Diante do apresentado sobre redes de cooperação, percebe-se que os relacionamentos interorganizacionais são criados para que as empresas consigam atingir melhor posição no mercado, através das ações realizadas em conjunto

pela rede. Entre essas ações as que mais chamam atenção é a busca por redução de custos, e maior lucratividade individual, além da divisão dos ganhos advindos das parcerias da rede.

Conclui-se que para o aprimoramento dos bens disponíveis de cada empresa da rede de cooperação e, no mesmo instante em que, para o alcance de vantagem competitiva, as empresas precisam ampliar as técnicas conjuntas que proporcionam o resultado desejado.

Acredita-se que esta pesquisa, que pretendeu verificar como é a prática da gestão de custos interorganizacionais em uma rede de cooperação horizontal, colabora para a construção de conhecimento na área de contabilidade gerencial quando agrega conhecimentos sobre, redes de cooperação horizontal, relacionamentos interorganizacionais e a gestão de custos. Por conseguinte, como sugestões para estudos futuros há bastantes a serem explorados, como aprofundar as formas de implementação de gestão de custos, bem como das dificuldades para implementação dessa gestão, e o motivo da ausência de compartilhamento das informações entre os participantes, além disso, pode ser estudado como é feita a contabilização dos ganhos advindos de uma rede de cooperação. Tais estudos serão graciosamente bem vindos para ampliar o leque de informações existentes sobre redes de cooperação e contabilidade gerencial.

Enfim, tem-se que os achados desta pesquisa colaboram com as propostas de Cooper e Slagmulder (1999) e outros estudiosos, como Souza (2008), Souza e Rocha (2009), entre outros, de que o relacionamento interorganizacional e a gestão de custos interorganizacionais têm como objetivo a exploração de novas oportunidades e minimização de custos da rede de cooperação horizontal.

REFERÊNCIAS

ABBADE, E. B. **Cooperação Interorganizacional na Associação Londrinense de Empresários Supermercadistas e no APL têxtil de Goioerê**: uma análise sob a ótica da teoria dos custos de transação. Universidade Federal do Paraná: Curitiba, 2005 (Dissertação de Mestrado em Administração). Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/bitstream/handle/1884/2523/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20-%20Eduardo%20Abbate.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 set. 2015.

ALVES FILHO, A. G.; CERRA, A. L.; MAIA, J. L.; SARCOMANO NETO, M.; BONADIO, P. V. G. Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 275-288, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2004000300003>. Acesso em: 19 set. 2015.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

AGNDAL, H.; NILSSON, U. *Supply chain decision-making supported by an open books Policy*. **International Journal of Production Economics**, v. 116, p. 154-167, 2008. Disponível em: <<http://Supply chain decision-making supported by an open books Policy>>. Acesso em: 20 set. 2015.

AGUIAR, A.B.; REZENDE, A.J.; ROCHA, W. Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e *open-book accounting*. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 5, p. 66-76, 2008. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/5177>>. Acesso em: 20 set. 2015.

ARAÚJO, L. **As relações interorganizacionais**. São Paulo: Iglu, 2000.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais**. Encontro de Estudos Organizacionais, 2. Recife, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2002/2002_ENEO46.pdf>. Acesso em 20 set. 2015.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 203-227, Curitiba, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v8nspe/v8nespa11.pdf>>. Acesso em 18 set. 2015.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. O efeito rede em pólos de inovação: um estudo comparativo. **Revista de Administração da USP**, v. 40, n. 2, p. 159-171, abr./mai./jun., 2005. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1157>. Acesso em: 21 set. 2015.

BORINELLI, M. L.; ROCHA, W. Análise Estratégica de Cadeia de Valor: um Estudo Exploratório do Segmento Indústria – Varejo. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, ano 04, v. 01, nº. 07, Jan.-Jun. 2007. Disponível em: <<http://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/835>>. Acesso em: 21 set. 2015.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, M. M.; LAUTINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COAD, A.F.; CULLEN, J. *Interorganizational cost management: towards an evolutionary perspective*. **Management Accounting Research**, v. 17, n. 4, p. 342-369, 2006. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500506000266>>. Acesso em: 07 set. 2015.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R.; *Supply chain development for the lean enterprise: interorganizational cost management*. V. 12, n. 2, p. 221-244, sep/oct. 2003. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104450050190160X>>. Acesso em: 07 set. 2015.

COOPER, R.; YOSHIKAWA, T. *Interorganizational cost management systems: the case of the Tokyo-Yokohama supplier chain*. **International Journal of Production Economics**, v. 37, n. 4, p. 51-62, Jan. 1994. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0925527394900078>>. Acesso em: 07 set. 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Apostila, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2002. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2015.

GIL, C. A. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, C. A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. *Strategic networks*. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.21, n.3, p.203-215, Mar. 2000. Disponível em: <<http://scholar.csom.umn.edu/azaheer/publications/gulatinohriaazaheer.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2015.

GODOY, S. A.; Pesquisa Qualitativa Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, p. 20-29, São Paulo, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2015.

HOFFJAN, A.; CRUSE, H. *Open-book accounting in Supply chain and how is it use in practice?* **Cost Management**. v.20, 6, p.40-47, 2006. Disponível em: <<http://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2015/07/Open-book-accounting-case-studies.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2015.

JARILLO, J. C. *Strategic networks: creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

JARILLO, J. C. *On strategic networks*. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.9, n.1, p.31-41, Jan/Feb. 1988.

KAJUTER, P.; KULMALA, H. *Open book accounting in networks. Potencial achievements and reasons for failures*. **Management Accounting Research**, v. 16, p. 179-204, 2005. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500505000065>>. Acesso em: 12 set. 2015.

KULMALA, H. I. *Inter-organizational cost management in SME networks*. **8.0 Manufacturing Accounting Research, Cost and Performance Management in Services and Operations**. p. 18-20, Trento, 2007. Disponível em: <http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2008/IOCM_SME_2008.pdf>. Acesso em: 12 set. 2015.

KULMALA, H.I.; PARANKO, JARI e UUSI-RAUVA, E. *The role of cost management in network relationships*. **International Journal of Production Economics**. Elsevier Science, n. 79, p. 33-43, 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092552730000061X>>. Acesso em: 15 set. 2015.

MALHOTRA, K. N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PARK, S.H; UNGSON, G. *Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure*. *Organization Science*, v.12 n.1, 37-53, 2001. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.12.1.37.10118>>. Acesso em: 23 set. 2015.

PERROW, Charles. Small-firms networks. *Networks and organizations: structure, form, and action*. Cambridge: Harvard University Press, 1992. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=4978>>. Acesso em 24 set. 2015.

PEREIRA, B.A.D.; VENTURINI, J.C.; VISENTINI, M.S. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. *Revista Eletrônica de Administração*. V.12, n.5, p.1-20, 2006. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/5916>>. Acesso em: 17 set 2015.

PEREIRA, B.A.D.; VENTURINI, J.C.; WEGNER, D.; BRAGA, A.L. Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? *Revista de Administração e Inovação*, v. 7, n. 1, p. 62-83, jan./mar. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES489.pdf>. Acesso em 18 set. 2015.

PEREIRA, B.A.D. *Estruturação de relacionamentos horizontais em rede*. Tese de Doutorado, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/5916>>. Acesso em: 22 set. 2015.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper& Row, 1978.

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

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, New York, v.19, n.1, p.90-118, Jan. 1994. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/19/1/90.short>>. Acesso em: 26 set. 2015.

SALVADOR, A. D.; *Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica: elaboração de trabalhos científicos*. 11 ed. Porto Alegre: Sulina, 1986.

SOUZA, B. C. ROCHA, W. *Gestão de Custos Interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultado*. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, B. C. *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais*. Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos82008/161.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2015.

VERSCHOORE, J. R. de S.; BALESTRIN, A. *Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação*. XXX Encontro da ANPAD, Salvador, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eora-2154.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. RAC. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, p. 1043-1069, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n4/08.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

VILLELA, L. E.; PINTO, M. C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, v. 43, p. 1067-1089, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n5/v43n5a05.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2015.



13º ENCONTRO
CIENTÍFICO CULTURAL
INTERINSTITUCIONAL

MISSÃO DADA É MISSÃO CUMPRIDA

19, 20, 21 E 22 DE OUTUBRO DE 2015



WEGNER, D. Mecanismos de Governança de Redes Horizontais de Empresa: o caso das redes alemãs de grande porte. **Revista Gestão Organizacional**, v. 5, p. 214-228, 2012. Disponível em: <<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1398/778>>. Acesso em: 25 ao. 2015.

YIN, K. R.; Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.