

## **DETERMINANTES DA GESTÃO INTERNA DE CUSTOS E DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS E SEUS REFLEXOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

**RUBIA FREHNER POFFO**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

**MICHELI APARECIDA LUNARDI**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradeço ao gerente geral de custos da montadora de veículos da Volkswagen de São Bernardo do Campo, pela gentileza com que aceitou o convite para fazer o pré-teste e análise do questionário.

## DETERMINANTES DA GESTÃO INTERNA DE CUSTOS E DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS E SEUS REFLEXOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

### RESUMO:

O desenvolvimento tecnológico proporcionou as organizações a possibilidade de implantar sistemas capazes de ampliar o armazenamento e registro de dados, tornando mais eficiente o processo de mensuração dos custos. Com isso, esta pesquisa possui como objetivo analisar os determinantes da gestão interna de custos, da gestão de custos interorganizacionais e seus reflexos no desempenho organizacional. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva, por meio do levantamento de dados com 99 respondentes, que compreendem profissionais que ocupam os cargos de coordenadores, analistas sênior, gestores e supervisores de custos de empresas brasileiras. A análise dos dados foi realizada por meio da abordagem quantitativa, pelo modelo de equações estruturais e com o auxílio do *software* SmartPLS 4. Os resultados desta pesquisa demonstraram que a integração eletrônica interna se relaciona positivamente com a integração eletrônica externa. Do mesmo modo, a qualidade da informação medeia de forma positiva a relação entre integração eletrônica interna e gestão interna de custos, e a relação entre a integração eletrônica externa e gestão de custos interorganizacionais. Ainda, os resultados provaram que os controles e ferramentas utilizadas na gestão interna dos custos melhora a gestão dos custos interorganizacionais e que tanto a gestão interna dos custos como a gestão dos custos interorganizacionais melhoram o desempenho da organização. Os resultados apresentam a percepção dos profissionais sobre a forma com que a qualidade da informação, integração eletrônica interna e externa impactam na gestão interna e interorganizacional, e no desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Integração Eletrônica Interna e Externa. Gestão Interna e interorganizacional dos custos. Desempenho Organizacional.

### 1 INTRODUÇÃO

As constantes alterações do mercado econômico levaram as organizações a utilizarem sistemas para efetuar os controles internos, tais sistemas, apresentam o elemento de integração eletrônica interna (Feng et al., 2020). A integração eletrônica interna consiste nos recursos que a organização aplica nos sistemas para melhorar a gestão interna da organização, sendo em sistemas de controle de estoque, controles voltados para a linha de produção e controles referente a quantidade de produtos vendidos, tanto interno quanto interorganizacional (Fayard et al., 2012; Michels & Zonatto, 2017).

As organizações que visam controles de qualidade utilizam a integração eletrônica interna para seus controles internos e a integração eletrônica externa para controlar processos efetuados em outras unidades da organização (Shank & Miguel, 2009). As organizações recorrem à integração eletrônica externa, nos momentos em que desenvolvem atividades externas a organização, como a produção por meio de cadeia de valor (Kurusu et al., 2022). Neste contexto, a integração eletrônica externa representa os controles desenvolvidos em conjunto com outras organizações, a integração eletrônica externa é utilizada com intuito de controlar as informações sobre a linha de produção e as transações de compra e de venda (Fayard et al., 2012).

Os sistemas são os responsáveis pela integração eletrônica interna e externa, permitindo que as organizações tenham informações de qualidade para a linha de produção e

planejamento da empresa (Feng et al., 2020). Neste sentido, sistemas completos, ou seja, sistemas integrados são capazes de armazenar dados por um longo período, proporcionando as organizações informações completas e concisas para a gestão interna e intraorganizacional dos custos (Fayard et al., 2012; DhaifAllah et al., 2016). Sendo também, responsável por melhorar o desempenho da organização (Fayard et al., 2012; Wijethilake et al., 2018).

A gestão interna dos custos consiste em diversos controles, como: sistemas e planilhas, que as organizações utilizam para controlar a produção e a matéria-prima utilizada (Kurisu et al., 2022). Estes controles e habilidades dos gestores de custos podem ser utilizados no processo de cadeia de valor, permitindo a melhor gestão dos custos interorganizacionais e contribuindo para o aumento do desempenho das empresas (Michels & Zonatto, 2017). De acordo com Dekker e Van Goor (2000), o desempenho de uma organização é mostrado pela sua capacidade de gerenciar os custos internos e interorganizacional, gerando lucro e aumentando a capacidade de crescimento perante as incertezas do mercado.

Wijethilake et al. (2018) indicam que o desempenho é uma comparação entre o crescimento projetado e o real crescimento da organização. Sendo que, a gestão interna e interorganizacional de custos permite à empresa aumentar seus lucros, sem aumentar o valor da venda de seus produtos (Peterson et al., 2005), proporcionando maior desempenho para a empresa (Michels & Zonatto, 2017). Barué et al. (2004) e Fayard et al. (2012) afirmaram que existe uma certa dificuldade nas pesquisas que envolvem a gestão de custos, devido à pequena quantidade de profissionais com experiência que executam estas funções.

Kurisu et al. (2022) ainda citam, que os resultados a respeito da relação entre qualidade da informação e gestão de custos interorganizacionais não estão claros. A qualidade da informação é determinante para a melhor gestão de custos, mas poucas pesquisas envolvem este tema (Dekker & Van Goor, 2000; Shank & Miguel, 2009; Fayard et al., 2012; Michels & Zonatto, 2017). Diante do exposto, a presente pesquisa busca analisar os determinantes da gestão interna de custos e da gestão de custos interorganizacionais e seus reflexos no desempenho organizacional. São considerados como determinantes: a integração eletrônica interna, a integração eletrônica externa e a qualidade da informação.

A investigação se justifica considerando as pesquisas anteriores desenvolvidas por: Dekker (2004), Peterson, Handfield e Ragatz (2005), Fayard et al. (2012), DhaifAllah et al. (2016), Michels e Zonatto (2017), Ghunaim e Jaaron (2022) e Kurisu et al. (2022) que descreveram a importância de pesquisar e compreender a relação entre as variáveis integração eletrônica interna e externa, qualidade da informação, gestão interna e interorganizacional dos custos e desempenho organizacional. Este estudo traz contribuições teóricas e práticas. Como contribuição teórica, a presente pesquisa gera novos *insights* teóricos que descrevem a percepção que os coordenadores de custos, analistas de custos sênior, gestores e supervisores de custos possuem a respeito da relação entre as variáveis no cenário brasileiro.

Os resultados da pesquisa podem contribuir quando as decisões e estratégias adotadas pelo gestor para gerenciar seus custos e elevar o desempenho das empresas. Também contribui com a sociedade, permitindo que gestores compreendam o papel da integração eletrônica interna e seu efeito no bom funcionamento da empresa, da qualidade da informação para ser possível planejar o futuro e da gestão de custos, para poder analisar os gastos envolvidos na organização e como resultado desta análise, ter a maximização dos lucros organizacionais.

Com isso, esta investigação foi dividida em quatro partes: a primeira compreende uma revisão da literatura e formulação das hipóteses a segunda contempla a metodologia utilizada, a terceira compreende a análise dos resultados e, por fim, a quarta seção apresenta as considerações finais obtidas, descrevendo as limitações e futuras linhas de pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

A integração eletrônica interna é utilizada em diversos departamentos na organização com intuito de obter controles, sendo esses: controle de produção, compras, vendas, custos e atividades de inventário (Baruá et al., 2004). Chang et al. (2016) descrevem que a integração eletrônica interna possibilita a organização integrar as informações e processos que podem ser tanto da área da produção, como da área administrativa da empresa. Os sistemas integrados proporcionam maior agilidade no processamento de dados, desse modo, a integração eletrônica interna permite que as organizações possam compartilhar informações com outras organizações que compõem a cadeia de valor (Michels & Zonatto, 2017).

A integração eletrônica externa consiste em sistemas organizacionais que permitem que as empresas compartilhem dados com outras organizações, os sistemas integrados, ou seja, a integração eletrônica externa dos sistemas é utilizada para que as organizações possam acompanhar o processamento de dados da área de produção de ambas as empresas (Fayard et al., 2012). E com isso, poder atender a necessidade de matéria-prima e insumos de ambas as linhas de produção (Kurisu et al., 2022). Com isso, espera-se que a integração eletrônica interna que consiste em um sistema capaz de gerar os dados de forma ágil, possibilite maior processamento dos dados e melhore a integração eletrônica externa das organizações envolvidas na cadeia de valor. Assim, considerando o cenário brasileiro elaborou-se a primeira hipótese de pesquisa:

*H<sub>1</sub>. A integração eletrônica interna possui relação positiva com a integração eletrônica externa.*

Segundo Ghunaim e Jaaron (2022), a informação pode ser considerada a chave para o sucesso das organizações, é por meio das informações que os gestores tomam as decisões que vão determinar se a empresa apresentará crescimento perante o mercado. Poffo e Lunardi (2022), Feng et al. (2020) e Loshin (2011), ressaltam que existem duas dimensões essenciais para que a informação seja de qualidade: (i) a dimensão intrínseca, sendo composta por exatidão, semântica, estrutura e linguagem e (ii) a dimensão contextual, que engloba a completude, consistência, moeda, pontualidade, razoabilidade e identificabilidade.

Segundo Loshin (2011) a dimensão intrínseca em seu fator exatidão, consiste em informações corretas, ou seja, consiste em dados corretos, assim para que a organização possa mensurar seus custos, o sistema precisa gerar informações completas (Gable et al., 2008; Loshin, 2011). A linguagem se refere a informações de fácil compreensão; a semântica remete ao compartilhamento de informações no ambiente organizacional; e a completude discrimina a necessidade de a informação ser exata para mensurar os custos organizacionais (Loshin, 2011; Yuan et al., 2022; Ghunaim & Jaaron, 2022).

A consistência ressalta que a informação é importante para todos os departamentos da organização; a moeda se refere à atualidade; a pontualidade retrata o tempo em que a informação demora para ser acessada; a razoabilidade remete as expectativas de consistência ou razoabilidade dos valores apresentados, e, por fim, a identificabilidade se refere à nomenclatura utilizada na apresentação da informação (Loshin, 2011; Shen et al., 2022; Ghunaim & Jaaron, 2022).

Cooper e Slagmulder (2004) afirmam que as organizações possuem muitos controles internos para que a empresa consiga gerir seus custos. Estes controles são informações geradas por sistemas integrados que auxiliam a organização durante o processo de mensuração dos custos (Fayard et al. 2012). Sendo que, para que o gestor possa fazer a gestão interna de custos são necessários sistemas que produzam informações precisas (Michels & Zonatto, 2017; Ghunaim & Jaaron, 2022; Poffo & Bubeck, 2023).

A organização pode obter vantagem competitiva por meio do monitoramento de seus custos, nesse sentido, a gestão interna de custos permite que as empresas detectem perdas evitáveis no decorrer do processo produtivo (Shank & Miguel, 2009). A gestão interna de custos é uma técnica que, aliado a informações de qualidade, permite à organização ampliar seus ganhos (Ghunaim & Jaaron, 2022; Poffo & Bubeck, 2023). Sendo assim, espera-se que a qualidade da informação medie de forma positiva a relação entre integração eletrônica interna e gestão interna de custos nas organizações brasileiras, com isso, apresenta-se a segunda hipótese da pesquisa:

*H<sub>2</sub>. A qualidade da informação medeia de forma positiva a relação entre e a integração eletrônica interna e a gestão interna de custos.*

Informações de qualidade consistem em dados completos, concisos, íntegros e em tempo real (Poffo & Bubeck, 2023). Neste sentido, a integração eletrônica externa do sistema, permite que as informações sejam compartilhadas de modo que proporcionem as organizações informações exatas, estruturadas, com linguagem de fácil compreensão, consistentes, em moeda, pontuais e em tempo real (Fayard et al., 2012). Para que a gestão de custos conjuntos seja eficaz (Anderson & Dekker, 2009).

Organizações que gerenciam seus custos em conjunto necessitam de sistemas que possibilitem a integração eletrônica externa para o compartilhamento informações entre as organizações (Fayard et al., 2012). Segundo Anderson e Dekker (2009), a integração eletrônica externa é considerada uma ferramenta essencial para possibilitar a gestão de custos em toda a cadeia de suprimentos. Sendo que, a integração eletrônica externa consiste em um sistema que possibilita ambas as organizações compartilharem as informações de forma instantânea (Anderson & Dekker, 2009; Fayard et al., 2012).

Os sistemas que são utilizados por mais de uma organização normalmente envolvem o uso de comunicação, políticas, procedimentos e rotinas exclusivas para processar transações e armazenar dados (Fayard et al., 2012). Deste modo, a integração entre estes sistemas gera informações que permitem esforços de colaboração e coordenação de atividades para que os custos interorganizacionais sejam gerenciados (Fayard et al., 2012). A integração eletrônica externa permite que todos os dados sejam compartilhados entre as organizações que constituem a cadeia de valor, possibilitando o compartilhamento de informações de forma instantânea (Shen et al., 2022; Ghunaim & Jaaron, 2022).

As empresas obtêm vantagem competitiva por meio da gestão de informações, permitindo que as empresas possam gerenciar seus custos de forma interorganizacional (Fayard et al., 2012). Assim, espera-se que a qualidade da informação medie de forma positiva a capacidade de compartilhar dados entre as organizações melhorando a gestão dos custos realizada em conjunto. Considerando o cenário brasileiro elaborou-se a terceira hipótese de pesquisa:

*H<sub>3</sub>. A qualidade da informação medeia de forma positiva a relação entre a integração eletrônica externa e a gestão de custos interorganizacionais.*

As organizações utilizam diversos controles para poder gerenciar seus custos internos, e com isso diminuir os custos de produção (Shen et al., 2022). Entretanto, muitas organizações têm criado estratégias para diminuir os custos de produção, e com isso, as organizações autônomas começaram a se envolvam em transações com outras organizações (Anderson &

Dekker, 2009). Esta estratégia permite que as empresas diminuam seus custos de aquisição, e como consequência aumentem sua margem de lucro, tornando as empresas mais rentáveis e melhorando seu desempenho organizacional (Fayard et al., 2012).

A gestão interna dos custos permite que a empresa controle as movimentações de custos, como: matéria-prima adquirida, matéria-prima consumida, estoques, e controle das unidades produzidas (Fayard et al., 2012; Ghunaim & Jaaron, 2022). A capacidade de gerenciar os custos de forma interorganizacional permite às organizações uma vantagem sobre a concorrência (Anderson, 2007).

Os custos geridos em conjunto geram diminuição dos custos de produção e a possibilidade de negociar melhores prazos, ainda, permite que as organizações trabalhem seu fluxo de caixa (Hakansson & Lind, 2007). Ao optar pela gestão de custos em conjunto, as organizações colaboradoras devem ser capazes de identificar vantagens, como: tornar os processos de produção mais eficientes visando a diminuição das perdas, e gerenciar recursos específicos necessários para estender os controles de custos além dos limites da organização (Anderson, 2007; Anderson & Dekker, 2009; Fayard et al., 2012).

O conhecimento e a experiência no uso de recursos internos de gestão de custos podem ser estendidos para construir recursos interorganizacionais de gestão de custos entre parceiros da cadeia de suprimentos para benefício de ambas as empresas (Anderson & Dekker, 2009; Fayard et al., 2012). Nesse sentido, se espera que no cenário organizacional brasileiro a gestão interna de custos se relacione de forma positiva com a gestão de custos em conjunto. Assim, elaborou-se a quarta hipótese da pesquisa:

*H4. A gestão interna de custos se relaciona positivamente com a gestão de custos interorganizacionais.*

A gestão interna dos custos é composta por planejamento, controle e gestão, ou seja, para que a organização possa gerenciar seus custos, faz-se necessário (i) planejamento para que se possa adquirir matéria-prima de acordo com a produção de unidades; (ii) controle para que a organização tenha informações concisas com a realidade da empresa; e (iii) gestão que representa pessoas qualificadas para analisar e interpretar os relatórios (Michels & Zonatto, 2017).

A gestão interna de custos retrata à forma com que a organização gerencia seus custos internos para diminuir os custos de produção (Cooper & Slagmulder, 2004; Kurisu et al., 2022). Com isso, os gestores podem ajustar a margem de lucro do produto de acordo com o cenário econômico na qual a empresa está inserida, aumentando seu desempenho organizacional perante o mercado (Wouters et al., 2016).

Assim tanto a gestão interna dos custos, como a gestão dos custos de forma interorganizacional contribuem para o aumento do desempenho da organização, sendo que, a gestão de custos de forma interorganizacional consiste na gestão de custos entre duas ou mais organizações, permitindo aos coordenadores e supervisores de custos tomar decisões mais assertivas (Michels & Zonatto, 2017). As organizações que adotam a gestão de custos interorganizacionais conseguem ajustar seus custos de produção à uma margem de lucro em que o produto possa ser vendido por um valor menor (Wouters et al., 2016).

De acordo com Fayard et al. (2012), a principal característica da gestão interna de custos são os controles e o planejamento interno, enquanto na gestão de custos interorganizacional é a possibilidade de as organizações efetuarem a gestão de custos da área de produção em conjunto para diminuir os custos. Wijethilake et al. (2018) afirmam que o desempenho consiste na realização de valores projetados, é por meio da informação que a

organização conseguirá atingir seus objetivos. Deste modo, a gestão de custos interorganizacionais é utilizada como estratégia para diminuir os custos e aumentar o desempenho da organização (Michels & Zonatto, 2017).

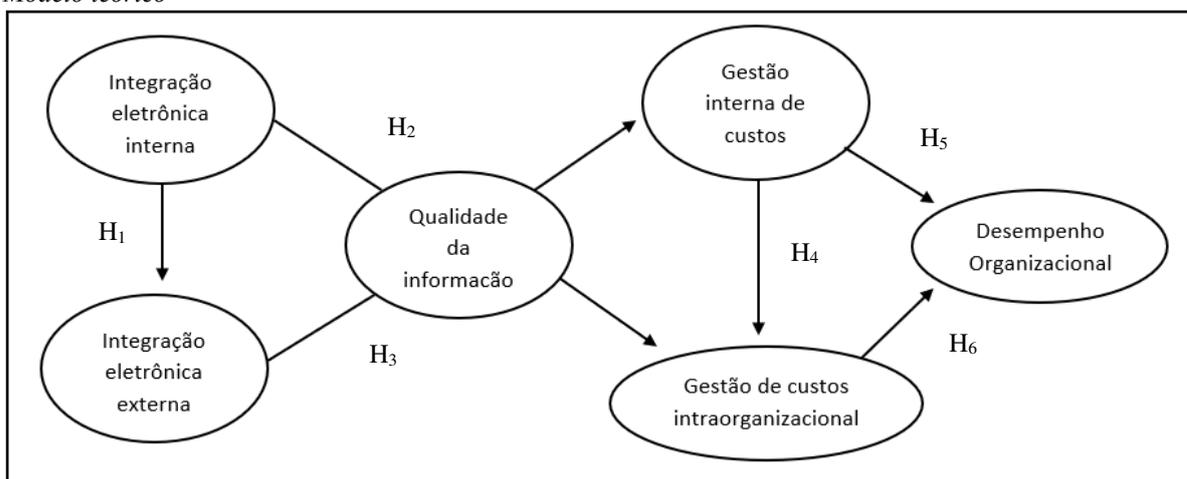
Cooper e Slagmulder (2004) afirmam que a gestão de custos em conjunto é um processo complexo, em que a organização precisa desenvolver práticas de trabalho que possibilitem a diminuição dos custos do processo produtivo. Fayard et al. (2012) apresenta que a gestão interna de custos e a gestão de custos interorganizacional melhoram o desempenho de uma empresa, pois aumentam os controles e diminui os custos de produção. Desta forma, espera-se que a gestão interna de custos e a gestão de custos interorganizacionais se relacionem de forma positiva com o desempenho da organização. Dessa maneira, apresenta-se a quinta e a sexta hipótese desta pesquisa:

*H<sub>5</sub>. A gestão interna de custos se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.*

*H<sub>6</sub>. A gestão de custos interorganizacionais se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.*

**Figura 1**

*Modelo teórico*



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A população desta pesquisa é composta por profissionais que atuam em cargos de coordenação de custos, análise de custos sênior, gestores e supervisores de custos de empresas brasileiras. Segundo Shank e Miguel (2009) e Fayard et al. (2012), para o desenvolvimento de pesquisas na área de custos se faz necessários questionar pessoas que tenham conhecimento e experiência nesta área. Desta forma, os respondentes desta pesquisa compreendem apenas profissionais que possuem conhecimento na área de custos.

Para a coleta dos dados foi inicialmente feito um levantamento no *LinkedIn*, para determinar a quantidade de profissionais que exercem de forma específica as funções de coordenador de custos, analistas de custos sênior, gestores e supervisores de custos. Considerando o critério de seleção, a população desta pesquisa foi composta por 525 profissionais e possíveis respondentes.

O pré-teste desta pesquisa foi realizado mediante à aplicação do instrumento de pesquisa enviado via e-mail para quatro alunos de doutorado em ciências contábeis e administração da Universidade Regional de Blumenau e três profissionais com experiência na área de custos. Inicialmente, explicou-se a finalidade do pré-teste aos convidados sendo

solicitada a participação e colaboração para avaliarem cada item, e, caso entendessem pertinente, apontassem os questionamentos que não se apresentavam de forma clara.

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário apresentado em três blocos, sendo carta de apresentação, características demográficas e medidas do questionário. Na carta de apresentação foram determinados os procedimentos éticos da pesquisa. As medidas utilizadas neste trabalho foram operacionalizadas a partir da literatura relacionada com pequenas melhorias para se adequar ao contexto de pesquisa de custos no contexto brasileiro. Deste modo, o instrumento de pesquisa adotado para a coleta dos dados foi desenvolvido com questões objetivas, contemplando as variáveis analisadas no estudo.

Na Tabela 1 estão apresentadas as variáveis utilizadas e sua definição operacional.

**Tabela 1**  
*Construtos da pesquisa*

Variáveis	Operacionalização	Escala	Autores
Qualidade da Informação	Consiste em uma medida da qualidade das saídas dos sistemas de informação, ou seja, a qualidade da informação que o sistema produz em relatórios (Gable, Sedera, & Chan, 2008).	Dez questões de escala tipo Likert: (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente	Gable, Sedera e Chan (2008)
Integração Eletrônica Interna	São recursos como sistemas interno, bancos de dados, conhecimentos e rotinas que a organização utiliza para desenvolver suas atividades internas (Fayard et al., 2012; Barúa et al., 2004).	Quatro questões de escala tipo Likert: (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente	Fayard et al. (2012)
Integração Eletrônica Externa	São recursos como sistemas integrado externo, bancos de dados, conhecimentos e rotinas que a organização utiliza para desenvolver suas atividades de forma integrada com outras organizações (Fayard et al., 2012; Barúa et al., 2004).	Quatro questões de escala tipo Likert: (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente	Fayard et al. (2012)
Gestão Interna de Custos	É um conjunto de atividades e rotinas que auxiliam as organizações no gerenciamento de seus custos internos com o intuito de aumentar os lucros (Fayard et al., 2012; Barúa et al., 2004).	Treze questões de escala tipo Likert: (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente	Fayard et al. (2012)
Gestão de Custos Interorganizacionais	Diz respeito a gestão de custos em conjunto, sendo a gerenciamento de custos efetuado além das fronteiras da organização, visando a redução de custos em âmbito interno e externo (Fayard et al., 2012).	Dezesseis questões de escala tipo Likert: (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente	Fayard et al. (2012)
Desempenho Organizacional	Diz respeito a capacidade de desenvolver as atividades organizacionais obtendo contante crescimento, ou seja, ampliando suas vendas e aumentando seus lucros (Wijethilake et al., 2018).	Quatro questões de escala tipo Likert: (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente	Wijethilake et al. (2018)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Foram enviados convites com a apresentação da proposta da pesquisa, solicitando a participação dos profissionais no estudo. Após o aceite do convite, realizou-se o envio dos questionários aos seguintes profissionais da área de custos. A amostra desta pesquisa é caracterizada como não probabilística, intencional, obtida por acessibilidade.

Foram enviados 525 convites no período entre dezembro de 2022 e fevereiro de 2023, conforme a amostra selecionada, sendo que 389 profissionais aceitaram participar da pesquisa. Destes, 101 retornaram, porém, 2 continham respostas incompletas. Deste modo, a amostra desta pesquisa compreende 99 respostas válidas, representando uma taxa de resposta de 18,85%. Como procedimento ético, foi assegurado o anonimato dos respondentes.

Esta pesquisa utiliza a modelagem de equações estruturais, por meio da variante baseada nos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), visto sua aplicabilidade no contexto de pesquisas em gestão organizacional, robustez em relação à ausência de normalidade dos dados, além de permitir modelagens com certos graus de complexidade (Hair Jr. et al., 2017) e por permitir testar as relações entre constructos (Hair Jr. et al., 2017). Desse modo, a amostra de 99 respondentes é satisfatória para a aplicação da técnica SEM e *software* SmartPLS 4.0.8.7 no modelo conceitual assumido.

Faul (2009) apresenta a necessidade de reputar a capacidade da amostra, para isso utilizou-se o *software* *G\*Power* 3.1, para calcular o tamanho do efeito ( $f^2$ ) médio (0.15),  $\alpha$  *err prob* de 0.05, poder ( $1 - \beta$  *err prob*) de 0.80, considerando 6 preditores na variável que possuíam o máximo número de setas. Sendo assim, tem-se a necessidade mínima de 82 respostas (Faul et al., 2009). Desta forma, a amostra desta pesquisa foi composta por 99 respondentes, sendo assim, a amostra desta pesquisa é considerada adequada para a utilização do *software* SmartPLS no arquétipo proposto.

#### 4 RESULTADOS

A Tabela 2 demonstra a análise dos respondentes da pesquisa, apresentando o perfil dos respondentes (Painel A) e o perfil das empresas pesquisadas (Painel B). Conforme os resultados da amostra, 75,76% (75 gestores) desenvolvem sua atividade em organizações que possuem gestão de custos por meio de cadeia de valor ou entre organizações (matriz e filiais).

**Tabela 2**

*Análise dos respondentes*

Painel A – Perfil dos respondentes					
A empresas possui sistemas de custo integrado com outras organizações (cadeia de valor / filial)?			Gênero		
Sim	75	75,76%	Masculino	71	71,72%
Não	24	24,24%	Feminino	28	28,28%
			Prefiro não responder	0	0,00%
Faixa Etária			Grau de formação		
Entre 18 e 25 anos	6	6,06%	Administrador	24	24,24%
Entre 26 e 35 anos	32	32,32%	Contador	84	84,84%
Entre 36 e 45 anos	40	40%	Economista	7	7,07%
Acima de 46 anos	21	21,22%	Outros	8	8,08%
Tempo de trabalho na organização			Tempo de experiência nesta função		
Até 1 ano	24	24,24%	Até 1 ano	5	5,05%
Entre 2 e 5 anos	37	37,37%	Entre 2 e 5 anos	19	19,19%
Entre 6 e 15 anos	25	25,25%	Entre 6 e 15 anos	47	47,48%
Entre 16 e 20 anos	8	8,08%	Entre 16 e 20 anos	15	15,15%
Acima de 21 anos	5	5,06%	Acima de 21 anos	13	13,13%
Painel B - Perfil das Empresas					
Número de funcionários			A empresa está listada na Bolsa de Valores		
Até 100	6	6,06%	Sim	24	24,24%
Entre 100 e 500	30	30,30%	Não	75	75,76%
Acime de 500	63	63,64%	Setor em que atua		
Tempo de existência da empresa			Comércio	7	7,07%
Entre 1 e 25 anos	21	21,21%	Industria	49	49,49%
Entre 26 e 50 anos	43	43,44%	Serviço	14	14,15%
Entre 51 e 75 anos	17	17,17%	Agronegócio	3	3,03%
Acima de 75 anos	18	18,18%	Comércio e Industria	26	26,26%
Porte da empresa pelo faturamento anual, segundo BNDES					
Pequena empresa - maior que 2,4 milhões até 12 milhões			5	5,05%	
Média empresa - maior que 13 milhões até 25 milhões			4	4,04%	
médio-grande empresa - maior que 26 até 40 milhões			7	7,07%	
Grande empresa - maior que 40 milhões			74	74,74%	

Prefiro não responder 9 9,10%

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa (2023)

Quanto ao gênero, a Tabela 2 demonstra que a maioria dos respondentes que compõem a amostra são homens, com idades que varia de 18 a 46 anos. Entretanto, a maior porcentagem dos respondentes possui entre 36 e 40 anos (40%), seguido de 26 a 35 anos (32,32%). Estes profissionais possuem em sua maioria (84,84%) formação em contabilidade, sendo que dos 99 respondentes, 84 responderam possuir formação em contabilidade. Neste sentido, tem-se a percepção de que a formação em contabilidade pode ser considerada um pré-requisito para os profissionais que desejam trabalhar na área de custos (Shen et al., 2022).

No Painel A, 47 respondentes possui de 6 a 15 anos de experiência na área de custos (47,48%), seguido de (19,19%) que descreveram possuir entre 2 e 5 anos de experiência. Quanto ao tempo de trabalho na organização, (37,37%), descreveram que trabalham entre 2 e 5 anos na organização. E 13 respondentes indicaram desenvolver atividade laboral na mesma empresa mais de 16 anos, e 25 respondentes (25,25%) estão na empresa entre 6 e 15 anos.

O Painel B da Tabela 2, apresenta a caracterização das empresas que constituem a amostra, a maior parte das organizações que compõem a amostra desta pesquisa possuem faturamento superior a 40 milhões, entretanto, 24,24% dos respondentes descreveram que a organização onde trabalham possui ações a venda na bolsa de valores, no entanto, 9,10% dos respondentes optaram por não responder a essa pergunta. Ao que diz respeito a quantidade de funcionários, 63 empresas possuem mais que 500 funcionários, e apenas 6 empresas, possuem até 100 funcionários. A maioria das empresas da amostra também é composta por organizações que englobam a atividade de indústria (49,49), seguida de comércio e indústria (26,26%), serviços (14,15%), e comércio (7,07%).

Quanto ao tempo de existência da empresa, (43,44%) das empresas estão no mercado entre 26 e 50 anos, sendo que, segundo Zonatto et al. (2018) descreve são necessários aproximadamente 10 anos para uma empresa se solidificar no mercado. Considerando que, (78, 79%) das empresas que compõem a amostra possuem mais que 26 anos de mercado, pode-se concluir que as organizações que compõem a amostra, são empresas que apresentam solides no mercado em que atuam, e que possuem uma cartela de clientes e fornecedores fixos.

**Tabela 3**

*Modelo de Mensuração*

**Painel A: Estatística descritiva, confiabilidade e validade convergente**

Variáveis	Média	(DP)	Alpha	CR	AVE
Qualidade da Informação	6,2	0,69	0,887	0,887	0,816
Integração Eletrônica Interna	5,0	1,09	0,855	0,887	0,698
Integração Eletrônica Externa	4,6	1,18	0,690	0,679	0,514
Gestão Interna de Custos	5,2	1,12	0,905	0,913	0,726
Gestão de Custos Interorganizacionais	6,0	0,70	0,951	0,954	0,614
Desempenho Organizacional	5,9	0,74	0,877	0,884	0,733

**Painel B: Validade discriminante – Critério de Fornell-Larcker**

Variáveis	1	2	3	4	5	6
1. Desempenho Organizacional	<b>0,856</b>					
2. Integração Eletrônica Externa	0,608	<b>0,717</b>				
3. Gestão de Custos Interorganizacionais	0,586	0,453	<b>0,783</b>			
4. Gestão Interna de Custos	0,545	0,424	0,640	<b>0,852</b>		
5. Integração Eletrônica Interna	0,380	0,332	0,500	0,346	<b>0,836</b>	
6. Qualidade da Informação	0,352	0,590	0,428	0,413	0,396	<b>0,904</b>

Legenda: Valores na diagonal em negrito (Painel B) se referem à raiz quadrada da AVE.

Fonte: Dado da pesquisa (2023)

A Tabela 3 apresenta o modelo de mensuração das variáveis, sendo que, as cargas fatoriais podem ser definidas como a correlação da variável com os itens do constructo. Hair Jr. et al. (2017) descrevem que as cargas fatoriais acima de 0,500 demonstram a validade do modelo de mensuração. Deste modo, foram retirados os itens (questões) do constructo cujas cargas fatoriais foram inferiores a 0,500.

Assim, foram removidos um item da integração eletrônica Interna (IEI1), cinco itens da qualidade da informação (QI1, QI2, QI3, QI7 e QI10), seis itens da gestão interna de custos (GCI1, GCI2, GCI3, GC4, GCI5 e GCI10), e um item da gestão de custos interorganizacionais (GCIN1). O Painel A da Tabela 3 evidencia a estatística descritiva (média e desvio-padrão – DP), a confiabilidade (*Alpha de Cronbach* > 0,70 e *Composite Reliability* – CR > 0,70), e, a validade convergente (*Average Variance Extracted* – AVE > 0,50) (Hair Jr. et al., 2017). O Painel B demonstra a validade discriminante conforme Fornell-Larcker (raiz das AVE > correlações entre construtos) (Hair Jr. et al., 2017).

Na Tabela 4 é apresentado o modelo estrutural sendo que, no Painel A são apresentados os efeitos diretos, com os coeficientes betas, estatística t e valor p. O Painel B revela os efeitos indiretos, apresentando os coeficientes beta, estatística t e valor p. Por fim, o Painel C apresenta o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), o indicador de Stone-Geisser ( $Q^2$ ) e o teste de multicolinearidade (*Variance Inflation Factor* – VIF). Para esta pesquisa foram testados os efeitos diretos e indiretos, sendo que, para as hipóteses de medição da pesquisa ( $H_2$ ) e ( $H_3$ ) foram testados os efeitos indiretos (Painel B) da Tabela 4, e para ( $H_1$ ), ( $H_4$ ), ( $H_5$ ) e ( $H_6$ ) foram testados os efeitos diretos, conforme (Painel A) da Tabela 4.

O Painel A da Tabela 4, demonstra que a integração eletrônica interna se relaciona de forma positiva e significativa com a integração eletrônica externa, confirmando a primeira hipótese ( $H_1$ ) desta pesquisa. Estes resultados corroboram com a literatura anterior de que a integração eletrônica interna permite uma mensuração detalhada dos custos, e dos relatórios que apresentem a realidade da empresa, refletindo de forma positiva na integração eletrônica externa entre as unidades externas a organização (Fayed et al., 2012).

Conforme demonstrado na Tabela 4 (Painel B), a qualidade da informação medeia de forma positiva, e significativa a relação entre integração eletrônica interna e gestão interna de custos. Com isso, a segunda hipótese desta pesquisa ( $H_2$ ) não foi rejeitada. De acordo com Barua et al. (2004) e Fayard et al. (2012) a integração eletrônica interna diz respeito a capacidade que o sistema possui de agrupar os dados dos diversos departamentos que uma organização possui, e transformá-los em relatórios para melhorar o gerenciamento interno de custos da empresa.

Desse modo, as informações produzidas pelo sistema refletem a realidade da organização, permitindo maior sucesso nas decisões que envolvem a gestão de custo (Fayard et al., 2012). Sistemas de qualidade produzem informações de qualidade, nesse sentido, a integração eletrônica interna do sistema precisa ser desenvolvida de forma que possa gerar informações exatas (Loshin, 2011; Yuan et al., 2022). A integração eletrônica interna é responsável por produzir informações completas, ser descrita em moeda, ter pontualidade, razoabilidade e identificabilidade (Loshin, 2011; Yuan et al., 2022).

A terceira hipótese da pesquisa ( $H_3$ ) trata da qualidade da informação como mediadora da relação entre integração eletrônica externa e gestão de custos interorganizacionais. Conforme apresentado na Tabela 4 (Painel B), pode-se visualizar que a qualidade da informação medeia a relação de forma positiva. Assim, informações exatas, de fácil compreensão, pontuais, em moeda e consistentes juntamente com a integração eletrônica externa geram a organização maior capacidade de mensurar os custos interorganizacionais da organização, e com isso contribuir para o aumento do desempenho da empresa (Fayard et al., 2012). As informações exatas proporcionam ao gestor a possibilidade de visualizar todos os

cenários de mercado possíveis antes de tomarem suas decisões de forma a reduzir os custos entre a organização (Poffo et al., 2022).

**Tabela 04**

*Modelo de mensuração*

<b>Painel A: Hipóteses da pesquisa</b>			
Relações Diretas	Coefficiente beta	Estatística t	Valor p
<b>GCI → DO</b>	<b>0.370</b>	<b>2.845</b>	<b>0,004</b>
<b>GCI → GCIN</b>	<b>0.687</b>	<b>8.880</b>	<b>0,000</b>
<b>GCIN → DO</b>	<b>0.330</b>	<b>3.180</b>	<b>0,001</b>
<b>IEI → IEE</b>	<b>0.542</b>	<b>7.964</b>	<b>0,000</b>
IEI → QI	0.542	5.196	0,000
QI → GCI	0.438	5.610	0,000
<b>Painel B: Análise dos efeitos indiretos</b>			
Relações Indiretas	Coefficiente beta	Estatística t	Valor p
QI → GCI → GCIN → DO	0.098	2.352	0,019
<b>IEI → QI → GCI</b>	<b>0.189</b>	<b>3.222</b>	<b>0,001</b>
IEI → QI → GCI → GCIN	0.130	2.790	0,005
IEI → QI → GCI → DO	0.70	1.804	0,071
QI → GCI → DO	0.160	2.308	0,021
IEI → QI → GCI → GCIN → DO	0.043	1.985	0,047
GCI → GCIN → DO	0.226	2.802	0,005
QI → GCI → GCIN	0.297	4.240	0,000
<b>IEE → QI → GCIN</b>	<b>0.077</b>	<b>1.996</b>	<b>0,046</b>
IEE → QI → GCIN → DO	0.025	1.415	0,157
IEI → IEE → QI	0.203	3.360	0,001
<b>Painel C: R2, Q2 e VIF</b>			
Variável	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	VIF máximo
1. Gestão Interna de Custos	0,299	0,259	1.295
2. Integração Eletrônica Interna	0,236	0,212	1.193
3. Integração Eletrônica Externa	0,348	0,317	1.280
4. Gestão de Custos Interorganizacionais	0,517	0,476	1.000
5. Desempenho Organizacional	0,343	0,301	1.180

Legenda: R2: 0,02 = pequeno; 0,13 = médio; 0,26 = grande (Cohen, 1988). Q2: > 0 = aceitável (Hair Jr et al., 2019). / \* p < 0,001; \*\* p < 0,05

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O gerenciamento interno dos custos e interorganizacional dos custos envolvem processos, como: controle das unidades da matéria-prima adquirida e consumida no processo de fabricação, controle dos estoques e de unidades vendidas (Fayard et al., 2012; Ghunaim & Jaaron, 2022). Deste modo, os resultados desta pesquisa demonstram que ter sistemas com integrações de qualidade melhoram o compartilhamento de informações entre as organizações, contribuindo para o desenvolvimento da gestão interna e interorganizacional dos custos (Anderson, 2007). A gestão interna e interorganizacional dos custos, também habilitam as empresas a obter vantagem sobre a concorrência, pois a redução dos custos leva ao maior desempenho da organização (Hakansson & Lind, 2007).

Os resultados desta pesquisa corroboram com os achados de Gable et al. (2008), sendo que, os autores buscaram compreender a relação entre qualidade do sistema, qualidade da informação e desempenho organizacional com 153 gestores de organizações australianas. Com o auxílio da técnica SEM os resultados demonstraram que os sistemas organizacionais são responsáveis por gerar dados completos e confiáveis, que por sua vez, resultam em informações de qualidade para a tomada de decisão (Gable et al., 2008).

Nesse sentido, a integração eletrônica externa dos sistemas gera dados completos que são compartilhados entre as organizações para possibilitar o gerenciamento dos custos em conjunto (Fayed et al., 2012). Permitindo maior colaboração e coordenação da linha de produção entre as organizações (Fayard et al., 2012). Assim, pode-se concluir que o resultado do teste de hipótese desta pesquisa corrobora com a literatura anterior, de que a informação precisa ser clara, concisa e compartilhada em tempo real entre as organizações para que a gestão de custos interorganizacional proporcione maior desempenho organizacional (Zonatto et al., 2018).

Fayard et al. (2012) investigaram a forma com que a integração eletrônica interna e externa se relacionam com a gestão interna de custos e com a gestão de custos interorganizacionais, sendo que, seus resultados corroboram em partes com os resultados desta pesquisa. Ao investigar 77 contadores da área gerencial, Fayard et al. (2012) descobriram que a integração eletrônica interna se relaciona da forma positiva e significativa com a gestão interna e interorganizacional dos custos, porém a integração eletrônica externa não apresentou relação positiva com a gestão de custos interorganizacionais no cenário organizacional europeu.

Seguindo com a análise, os resultados demonstrados no Painel A da Tabela 4 indicam que existe uma relação positiva e significativa entre a gestão interna de custos e a gestão de custos interorganizacionais, desse modo a (H<sub>4</sub>) se confirmou. Segundo Shen et al. (2022), a gestão interna de custos envolve diversos controles, sendo estes, diretos, indiretos, fixos, variáveis, de produção e de estoques. As organizações que desenvolvem a gestão de custos de forma compartilhada, possuem a oportunidade de trabalhar seus processos de controle em conjunto para aprimorá-los, tornando o processo de gestão de custos mais eficiente (Anderson & Dekker, 2009; Fayard et al., 2012).

Os resultados corroboram com a literatura anterior, de que as organizações têm a oportunidade de identificar possível falhas no processo de gestão de custos entre as organizações e identificar possibilidades de melhoria entre o compartilhamento de dados (Anderson & Dekker, 2009; Fayard et al., 2012). Desse modo, o conhecimento e as habilidades dos envolvidos no departamento de custos podem gerar conhecimento compartilhado e colaborar para que a gestão de custos seja mais eficiente para as organizações envolvidas na cadeia de valor (Anderson & Dekker, 2009; Fayard et al., 2012).

Percebe-se que no cenário organizacional brasileiro a gestão interna de custos se relaciona de forma positiva com a gestão de custos interorganizacionais, proporcionando aprimoramento de processos entre as empresas. A relação positiva e significativa indica que de acordo com os respondentes os processos internos de custos podem ser aplicados entre as organizações, proporcionando um melhor engajamento entre as empresas, e corroborando para o aumento do desempenho da organização.

Ainda, pode-se observar no Painel A da Tabela 4 que a hipótese (H<sub>5</sub>) e (H<sub>6</sub>) desta pesquisa também foram confirmadas, indicando que a gestão interna de custos e a gestão de custos interorganizacionais se relaciona de forma positiva e significativa com o desempenho organizacional. Conforme citado na literatura anterior, as organizações que compartilham a gestão dos custos conseguem desenvolver seus processos de forma a diminuir seus custos, e como consequência, aumentar seu desempenho perante o mercado (Michels & Zonatto, 2017).

As empresas que desenvolvem suas atividades por meio de cadeia de valor conseguem gerenciar seus custos de forma que obtenham a redução dos custos de produção, pois a aquisição de matérias para a produção costuma ser em grande quantidade, com isso, as organizações conseguem melhores prazos a menor valor pela matéria-prima utilizada (Wouters et al., 2016). Estas organizações desenvolvem estratégias de venda que possibilitam uma abrangência maior de mercado, e por consequência conseguem aumentar seus lucros,

ganhando vantagem competitiva por meio da quantidade vendida (Fayard et al., 2012; Wijethilake et al., 2018).

Wijethilake e Appuhami (2018), desenvolveram uma pesquisa com intuito de compreender a forma com que o uso de controles gerenciais modera a relação entre a estratégia de inovação ambiental e o desempenho organizacional. Os resultados da pesquisa indicam que o uso capacitador dos sistemas de informações gerenciais modera positivamente a relação entre a estratégia de inovação ambiental e o desempenho organizacional, em contraste, o uso controlador dos sistemas de informações gerenciais modera de forma negativa a mesma relação (Wijethilake & Appuhami, 2018).

**Tabela 5**

*Hipóteses testadas na pesquisa*

<b>Hipóteses de Pesquisa</b>	<b>Relação</b>
H <sub>1</sub> . A integração eletrônica interna possui uma relação positiva e significativa com a gestão interna de custos.	Não Rejeitada
H <sub>2</sub> . A qualidade da informação medeia de forma positiva e significativa a relação entre e a integração eletrônica interna e a gestão interna de custos.	Não Rejeitada
H <sub>3</sub> . A qualidade da informação medeia de forma positiva e significativa a relação entre e a integração eletrônica externa e a gestão de custos interorganizacionais.	Não Rejeitada
H <sub>4</sub> . A gestão interna de custos se relaciona de forma positiva e significativa com a gestão de custos interorganizacionais.	Não Rejeitada
H <sub>5</sub> . A gestão interna de custos se relaciona de forma positiva e significativa com o desempenho organizacional.	Não Rejeitada
H <sub>6</sub> . A gestão de custos interorganizacionais se relaciona de forma positiva e significativa com o desempenho organizacional.	Não Rejeitada

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

De forma geral, os resultados desta pesquisa apresentaram a percepção que os coordenadores, analistas sênior, gestores e supervisores de custos de empresas brasileiras possuem a respeito da relação entre as variáveis deste estudo. Pode-se observar pela Tabela 5 que todas às seis hipóteses deste estudo não foram rejeitadas, o que ressalta a importância da integração eletrônica interna, externa e a qualidade da informação para uma melhor gestão interna de custos e gestão de custos interorganizacionais. Que por sua vez, contribuem para que as organizações envolvidas apresentem melhor desempenho organizacional.

Neste sentido, provou-se que no cenário organizacional brasileiro as organizações que optam por gerenciar seus custos em conjunto conseguem competir no mercado com produtos que possuem qualidade, porém com custo reduzido, sendo mais acessível ao cliente. Desse modo, as organizações conseguem aumentar as receitas devido ao aumento das vendas, aumentando seu desempenho perante o mercado (Fayard et al., 2012; Wijethilake et al., 2018).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa analisou os determinantes da gestão interna de custos e da gestão de custos interorganizacionais e seus reflexos no desempenho organizacional. São considerados como determinantes: a qualidade da informação, a integração eletrônica interna e a integração eletrônica externa. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva, por meio de levantamento com 99 respondentes, que compreendem profissionais com experiência na área de custos de empresas brasileiras: sendo, coordenadores, analistas, gestores e supervisores de custos. A análise dos dados foi realizada a partir de uma abordagem quantitativa, com o uso de modelagem por equações estruturais através do *software* SmartPLS 4.0.8.7.

Para atingir o objetivo desta investigação foram desenvolvidas seis hipóteses de pesquisa, sendo que, após a aplicação da técnica SEM todas as hipóteses não foram rejeitadas.

Deste modo, os resultados desta investigação indicam que a integração eletrônica interna melhora a integração eletrônica externa das organizações, ou seja, os sistemas capazes de armazenar grande quantidade de informações, de gerar dados corretos, concisos e em tempo real tendem a possuir uma melhor integração com os sistemas externos a organização. Conforme apresentado na Tabela 05, a qualidade da informação medeia de forma positiva e significativa a relação entre a integração eletrônica interna e a gestão interna de custos.

Com isso, pode-se compreender que quando a organização possui um sistema com capacidade de armazenar e processar uma grande quantidade de dados, a integração eletrônica interna tende a produzir informações mais confiáveis para a gestão interna dos custos. Do mesmo modo, a integração eletrônica externa do sistema, permite as organizações da cadeia de valor ter informações confiáveis para gerir seus custos em conjunto. Assim, as organizações pertencentes a cadeia de valor que possuem integração eletrônica externa entre os sistemas possuem informações de qualidade, que consistem em dados consistentes, em moeda, pontuais, estruturados e de fácil compressão para desenvolver a gestão de custos interorganizacionais.

Os resultados ainda demonstram que em momentos que a organização estende suas atividades de controle interno dos custos para a gestão de custos interorganizacionais, elevam a qualidade da gestão de custos entre os participantes da cadeia de valor. Com isso, a experiência dos envolvidos na gestão de custos e os recursos das organizações utilizados em conjunto geram benefícios para as organizações que gerenciam os custos por meio da cadeia de valor.

Os respondentes da pesquisa também descreveram que a gestão interna dos custos permite as organizações compreenderem seus gargalos de perdas durante a produção, e trabalhar de forma a diminuir-los para aumentar o desempenho das empresas. Ainda, a gestão de custos de forma interorganizacional proporciona as organizações a possibilidade de adquirir produtos com menor custos, negociar por maiores prazos de pagamento, e assim efetuar vendas com uma margem de lucro maior, para obter maior desempenho gerencial.

Entretanto, pesquisas futuras são necessárias para compreender de forma mais ampla a gestão de custos, uma opção seria incluir no modelo o compartilhamento de informações, para compreender se a confiança entre os colaboradores melhora a gestão de interna de custos. Ademais, sugere-se também investigar a relação entre capacidade de absorção, a gestão interna de custos e a gestão de custos interorganizacionais. Sendo assim, pesquisas ainda são necessárias para se compreender quais os fatores que influenciam de forma positiva a gestão de custos e desempenho em empresas brasileiras.

## REFERÊNCIAS

- Anderson, M. A., Banker, R. D., Huang, R., & Janakiraman, S. (2007). Cost behavior and fundamental analysis of SG&A costs. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 22(1), 1–28 <https://doi.org/10.1177/0148558X0702200103>.
- Barua, A., Konana, P., & Whinston, A. (2004). An empirical investigation of net-enabled business value. *MIS Quarterly*, 28, 585–620.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. de A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523–539. doi:10.5700/rausp1056.
- Chang, H. H., Tsai, Y.-C., Fu, C.-S., Chen, S.-H., & De Peng, Y. (2016). Exploring the antecedents and consequences of technology and knowledge integration mechanisms in the context of NPD. *Information Systems Frontiers*, 18(6), 1165–1189 <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9629-y>.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Inter-organizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 1–26.

- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships, evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting Organizations and Society*, 29, 27–49.
- Dekker, H., & Van Goor, A. R. (2000). Chain Management and management accounting: A case study of activity-based costing. *International Journal of Logistics, Research and Applications*, 3, 41–52.
- DhaifAllah, B., Md Auzair, S., Maelah, R., & Ismail, M. D. (2016). Inter-Organizational Cost Management and Open Book Accounting: A Review. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 9(1), 67–96 <https://doi.org/10.22452/ajap.vol9no1.5>.
- Fayard, D., Lee, L. S., Leitch, R. A., & Kettinger, W. J. (2012). Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 168–187 <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.02.001>.
- Feng, D., Shen, C., Pei, Z., (2021). Production decisions of a closed-loop supply chain considering remanufacturing and refurbishing under government subsidy. *Sustainable Production and Consumption* 27, 2058–2074.
- Free, C. (2007). Supply chain accounting practices in the UK retail sector: enabling or constraining collaboration? *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 897–933. doi:10.1506/car.24.3.9.
- Gable, G., Sedera, D., & Chan, T. (2008). Re-conceptualizing Information System Success: The IS-Impact Measurement Model. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(7), 377–408. <https://doi.org/10.17705/1jais.00164>.
- Ghunaim, NM and Jaaron, AAM (2022), "The influence of cost of quality on the performance of food manufacturing companies: an empirical study", *The TQM Journal*, vol. 34 No. 4, pp. 788-806. <https://doi-org.ez71.periodicos.capes.gov.br/10.1108/TQM-01-2021-0026>.
- Guan, X., & Chen, Y.-J. (2016). The Interplay between Information Acquisition and Quality Disclosure. *Production and Operations Management*, 26(3), 389–408. <https://doi.org/10.1111/poms.12651>.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. and Thiele, K.O. (2017) Mirror, Mirror on the Wall: A Comparative Evaluation of Composite-Based Structural Equation Modeling Methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 616-632. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x>.
- Knauer, T., Nikiforow, N., & Wagener, S. (2020). Determinants of information system quality and data quality in management accounting. *Revista de Controle de Gestão*. doi:10.1007/s00187-020-00296-y.
- Kurisu, C., Shima, Y., & Yasukata, K. (2022). The Use of Accounting Information in Cost Management: A study of Japanese General Hospitals. *Japanese Management and International Studies*, 3–34. [https://doi.org/10.1142/9789811237164\\_0001](https://doi.org/10.1142/9789811237164_0001).
- Lee, L., Fayard, L., Kettinger, W., & Leitch, R. (2006). The Role of Electronic Integration and Absorptive Capacity on Interorganizational Cost Management in Supply Chains. *ICIS 2006 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/icis2006/42/>.
- Loshin, D. (2011). Dimensões da Qualidade de Dados. *The Practitioner's Guide to Data Quality Improvement*, 129–146. doi:10.1016/b978-0-12-373717-5.00008-7.
- Lutfi, Abdalwali, Manaf Al-Okaily, Adi Alsyof e Mahmaod Alrawad. 2022. “Avaliando o Modelo de Sucesso D&M IS no Contexto do Sistema de Informação Contábil e Tomada de Decisões Sustentáveis” *Sustentabilidade* 14, n.º. 13: 8120. <https://doi.org/10.3390/su14138120>.

- Ma, S., He, Y., Gu, R., Li, S., 2021. Sustainable supply chain management considering technology investments and government intervention. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 149, 102290. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102290>.
- Michels, A., & Zonatto, V. C. da S. (2017). Efeitos da gestão interna de custos no desenvolvimento da capacidade absorviva e da gestão de custos interorganizacionais. *Anais Do Congresso Brasileiro de Custos - ABC*. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4248>.
- Pacassa, F., Zanin, A., Kruger, S. D., & dos Santos, E. A. (2022). Análises dos fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais em uma indústria de queijos. *Organizações Rurais & Amp; agroindustriais*, 24, e 1798. Recuperado de <http://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/1798>.
- Ringle, Christian M., Wende, Sven, & Becker, Jan-Michael. (2022). SmartPLS 4. *Oststeinbek: SmartPLS*.
- Poffo, R. F.; Bubeck, S. K. Determinantes da Gestão Interna de Custos e sua Relação com o Desempenho Organizacional. (2023) *Anais Do 23º USP International Conference in Accounting*.
- Poffo, R. F., Lunardi, M. L., Determinantes da qualidade da informação dos sistemas de informação em contabilidade gerencial: uma análise em empresas familiares resumo. (2022) *Anais Do ANPCONT Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis* <https://oxford-abstracts.s3.amazonaws.com/bf97bbcd-a3b0-4fdd-8476-5248ba2e7616.pdf>.
- Shank, JK, & Miguel, JGS (2009). Merging financial and management accounting: strategic cost management and corporate risk assessment under SOX. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 20(2), 83–99. <https://doi.org/10.1002/jcaf.20469>.
- Shen, B., Dong, C., Minner, S., (2022). Combating Copycats in the Supply Chain with Permissioned Blockchain Technology. *Production and Operations Management* 31 (1), 138–154.
- Zhang, G., Gong, Y., & Hong, X. (2022). Free rider effect of quality information disclosure in remanufacturing. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 166, 102907. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102907>.
- Zonatto, V. C. da S., Marquezan, L. H. F., Munaretto, L. F., & Souza, A. M. (2018). influência da capacidade absorviva na relação entre conhecimentos em gestão de custos e em gestão orçamentária e o desempenho gerencial. *Anais Do Congresso Brasileiro De Custos - ABC*. Recuperado de <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/4442>.
- Yuan, M., Pun, H., Guan, X., (2022). Information disclosure in a supply chain with copycat threat. *Production and Operations Management* 302 (3), 1018–1030.
- Wijethilake, C., Munir, R., & Appuhami, R. (2018). Environmental Innovation Strategy and Organizational Performance: Enabling and Controlling Uses of Management Control Systems. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1139–1160. <http://www.jstor.org/stable>.
- Wouters, M., Morales, S., Grollmuss, S. and Scheer, M. (2016), "Methods for Cost Management during Product Development: A Review and Comparison of Different Literatures", *Advances in Management Accounting (Advances in Management Accounting, Vol. 26)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 139-274. <https://doi.org/10.1108/S1474-787120150000026005>.