



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**EYTTOR ALBERTO DA SILVA**

**Compartilhamento de Informações nas Relações Interorganizacionais: uma percepção da cadeia de suprimento automotiva sobre a prática do *open book accounting*.**

**JOÃO PESSOA  
2024**

**EYTTOR ALBERTO DA SILVA**

**Compartilhamento de Informações nas Relações Interorganizacionais: uma percepção da cadeia de suprimento automotiva sobre a prática do *open book accounting*.**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador (a): Prof. (a) Dr. (a). Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida.

**JOÃO PESSOA**  
**2024**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

S586c Silva, Eytton Alberto da.

Compartilhamento de informações nas relações interorganizacionais: uma percepção da cadeia de suprimento automotiva sobre a prática do open book accounting. / Eytton Alberto da Silva. - João Pessoa, 2024.

52 f. : il.

Orientação: Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida.  
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Cadeia de suprimentos automotiva. 2. Compartilhamento de informações. 3. Open book accounting. I. Almeida, Karla Katiuscia Nóbrega de. II. Título.

UFPB/CCSA


CDU 657

## EYTTOR ALBERTO DA SILVA


**TÍTULO:** Compartilhamento de Informações nas Relações Interorganizacionais: uma percepção da cadeia de suprimento automotiva sobre a prática do *open book accounting*.

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do TCC em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.


### BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente  
 KARLA KATIUSCIA NOBREGA DE ALMEIDA  
Data: 30/04/2024 10:58:19-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Presidente (a): Prof. (a) Dr. (a). Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida.  
Instituição: UFPB

Documento assinado digitalmente  
 ADRIANA FERNANDES DE VASCONCELOS  
Data: 30/04/2024 15:38:29-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> ADRIANA FERNANDES DE  
VASCONCELOS  
Instituição: UFPB

Documento assinado digitalmente  
 MARIA SUELI ARNOUD FERNANDES  
Data: 02/05/2024 23:21:55-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> MARIA SUELI ARNOUD FERNANDES  
Instituição: UFPB

João Pessoa, 29 de abril de 2024.


## DECLARAÇÃO DE AUTORIA PRÓPRIA

Eu, **EYTTOR ALBERTO DA SILVA**, matrícula n.º **20170174832**, autor (a) do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Compartilhamento de Informações nas Relações Interorganizacionais: uma percepção da cadeia de suprimento automotiva sobre a prática do *open book accounting*** orientado (a) pelo (a) professor (a) **Dr. (a). Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida**, como parte das avaliações do Curso de Ciências Contábeis no período letivo **2023.2** e requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel(a), declaro que o trabalho em referência é de minha total autoria, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte, além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho, obedecendo aos padrões nacionais para referências diretas e indiretas, ou daquelas cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho. Afirmando que em hipótese alguma representa plágio de material disponível em qualquer meio, e declaro, estar ciente das penalidades previstas nos artigos 184 e 298 do Decreto-Lei n.º 2.848/1940 – Código Penal Brasileiro, como também declaro não infringir nenhum dispositivo da Lei n.º 9.610/98 – Lei dos Direitos Autorais.

Assim, se houver qualquer trecho do texto em questão que configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais, assumo total responsabilidade, ficando a Instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, ou pela veracidade e originalidade desta obra, cabendo ao corpo docente responsável pela sua avaliação não aceitá-lo como Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, no Curso de Ciências Contábeis, e, por conseguinte, considerar-me reprovado no Trabalho de Conclusão de Curso.

Por ser verdade, firmo a presente.

João Pessoa, 29 de abril de 2024.

Documento assinado digitalmente  
 **EYTTOR ALBERTO DA SILVA**  
Data: 15/05/2024 08:23:57-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Assinatura do (a) discente

Dedico este trabalho a minha esposa (Maysa Marinho), por todo o esforço, a dedicação e o apoio em cada momento de minha vida.

“O período de maior ganho em conhecimento e experiência é o período mais difícil da vida de alguém. ”

Dalai Lama

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela sua infinita misericórdia e fidelidade para com os seus filhos, pois sem Ele, nada do que foi feito teria sido possível. A Deus, toda a glória.

Agradeço também a minha esposa, uma verdadeira mulher valorosa, que sempre me incentivou a conclusão dos estudos acadêmicos, mesmo diante de tantas dificuldades que nos sobreveio. Também agradeço a minha mãe e irmão que me orientaram e apoiaram dentro do possível.

Quero estender nesta seção meus agradecimentos aos colegas e amigos que conquistei na universidade, pois cada um com seu jeito me proporcionaram grandes aprendizados e momentos de descontração. Também a própria Universidade com seus professores e servidores que tanto nos apoiou nesse desafio.

Por fim, não menos importante, agradeço a minha orientadora, que sempre com muito esmero e solicitude me acolheu e orientou no melhor caminho a ser seguido para a conclusão dessa pesquisa.

## RESUMO

As relações interorganizacionais nas organizações é um tema bem atual no ambiente de negócios, pois essa prática de compartilhar informações gerenciais relevantes vem se tornando habitual entre as partes envolvidas, tendo a utilização de ferramentas da contabilidade para gerir eficientemente os empreendimentos de forma segura e elegível. Esta pesquisa teve por objetivo geral caracterizar a percepção dos fornecedores de uma cadeia de suprimento automobilística quanto à prática do *open book accounting*. Caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com predomínio do aspecto quantitativo, utilizando-se da pesquisa de levantamento ou survey, com a realização da aplicação de um questionário de forma online para coleta dos dados. O link para acesso ao questionário foi enviado por e-mail, obtendo-se 17 questionários respondidos e válidos, que representam 56,67% dos fornecedores do polo automotivo estudado. Os resultados apontam que há claras evidências sobre a aplicação do *Open Book Accounting* nos negócios dos respondentes, aplicada por exigência do cliente (uma montadora automotiva multinacional, de grande porte), de forma contratual, onde os envolvidos têm por obrigação o compartilhamento de informações necessárias e solicitadas para que sigam em operação, sob pena de rompimento do contrato em casos de descumprimentos recorrentes. Os principais resultados também mostraram que os fornecedores pesquisados percebem no dia a dia dos negócios a forte prática do compartilhamento de informações, gozando de suas vantagens e desvantagens. Assim, a pesquisa visa contribuir com a literatura da contabilidade interorganizacional, fornecendo um estudo realizado em indústrias automobilísticas.

**Palavras-chave:** Cadeia de Suprimentos Automotiva; Compartilhamento de Informações; *Open Book Accounting*.

## ABSTRACT

As inter-organizational relations in organizations are a very current topic in the business environment, as this practice of sharing relevant management information has become common among the parties involved, with the use of accounting tools to efficiently manage the methods in a safe and eligible manner. . This research aimed to characterize the general perception of suppliers in an automobile supply chain regarding the practice of *open book accounting*. It is characterized as a descriptive research, with a predominance of the quantitative aspect, using survey research, with the application of a questionnaire online to collect data. The link to access the questionnaire was sent by email, resulting in 17 completed and valid questionnaires, representing 56.67% of the suppliers of the automotive hub trained. The results indicate that there is clear evidence about the application of *Open Book Accounting* in the interviewees' businesses, applied at the request of the client (a large, multinational automotive manufacturer), in a contractual manner, where those involved are obliged to share information about permission and requested to continue the operation, under penalty of breach of contract in cases of recurring non-compliance. The main results also demonstrated that the suppliers surveyed noticed the strong practice of sharing information in their day-to-day business, enjoying its advantages and benefits. Thus, the research aims to contribute to the interorganizational accounting literature, providing a study carried out in automobile industries.

**Keywords:** Interorganizational Accounting; Information Sharing; *Open Book Accounting*.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipo de atividade econômica.....	28
Tabela 2 - Caracterização profissional e acadêmica.....	29
Tabela 3 - Caracterização da faixa etária profissional.....	29
Tabela 4 - Informações de relacionamento interorganizacional.....	33
Tabela 5 - Informações compartilhadas.....	34
Tabela 6 - Finalidade das informações compartilhadas.....	35
Tabela 7 - Detalhes da informação.....	36
Tabela 8 - Desvantagens do <i>open book accounting</i> .....	37
Tabela 9 - Vantagens do <i>open book accounting</i> .....	39

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFC	Conselho Federal de Contabilidade
Cia.	Companhia
IASB	<i>International Accounting Standards Board</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRACON	Instituto de Auditores Independentes do Brasil
IES	Instituição de Ensino Superior
Ltda.	Limitada
SIGAA	Sistema Integrado de Gerenciamento de Atividades Acadêmicas
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
USP	Universidade de São Paulo
OBA	<i>Open Book Accounting</i>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS	17
<b>1.2.1 OBJETIVO GERAL</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>17</b>
1.3 JUSTIFICATIVA	18
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>19</b>
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL INTERORGANIZACIONAL E O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES	19
2.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	22
2.3 ESTUDOS ANTERIORES	23
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>26</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	26
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	27
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	30
3.3.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA	30
3.4 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS	31
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>31</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS ESTUDADOS	32
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA APLICAÇÃO DO <i>OPEN BOOK ACCOUNTING</i> NA PERCEPÇÃO DOS FORNECEDORES	33
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>43</b>
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	50

## 1. INTRODUÇÃO

Devido ao grande desenvolvimento do mercado e ao avanço da tecnologia, que vem gerando maior concorrência e elevada demanda de produtos e serviços com alto padrão de qualidade e custos mais acessíveis, as organizações estão sendo levadas a acatar o relacionamento interorganizacional para a manutenção e conservação de seus negócios. Para Cunha (2004), as relações interorganizacionais se referem a todos os tipos de contratos entre as organizações, sendo que para as de natureza cooperativa, podem se estender de forma competitiva e antagônica.

Sendo assim, é reconhecido que as empresas estão relacionadas umas às outras em diferentes sentidos e por uma variedade de razões, tais como obtenção de reduções dos custos, por meio de economias de escalas e a mão de obra barata, obtenções de conhecimentos tecnológicos, acessos a novos mercados e reduções dos riscos (DING; DEKKER; GROOT, 2010; MEIRA, 2011).

Essas cooperações interfirmas demandam informações geradas pela contabilidade gerencial interorganizacional, pois se concentra na análise das transações financeiras e econômicas entre diferentes empresas ou organizações que se envolvem em uma relação interorganizacional. Essa contabilidade desempenha um papel fundamental na compreensão das relações financeiras e comerciais entre empresas e na avaliação do impacto dessas transações nas operações de cada organização envolvida.

Conforme Souza (2008) e Romano e Formentini (2012), toda informação de negócios que for divulgada aos outros parceiros como fonte de informações de melhoria da gestão de custos das empresas e controle gerencial das atividades da cadeia é alvo da Contabilidade Interorganizacional.

Dente as relações interorganizacionais, tem-se a Cadeia de Suprimentos (CS), cuja gestão, conforme Gibson, Mentzer e Cook (2005) engloba o planejamento e gerenciamento de todas as atividades envolvidas no fornecimento, aquisição, demanda, satisfação, e em todas as atividades logísticas. Nisso, tem-se o aspecto da Integração da Cadeia de Suprimentos (ICS), que é definida como o grau com o qual uma empresa auxilia estrategicamente seus parceiros da cadeia de suprimentos e gerencia de modo colaborativo os processos interorganizacionais e inter-organizacionais, com o escopo de atingir fluxos eficazes e eficientes de produtos,

serviços, informações, capital e decisões, proporcionando o máximo valor para o cliente a baixo custo e alta velocidade (Flynn, Huo & Zhao, 2010).

Para Falcão e Campelo Filho (2021, p.18), a tendência da Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS), é impulsionar as empresas a terem um relacionamento mais coordenado e contributivo com os demais participantes de sua cadeia de suprimentos. Ainda afirma que na prática, essa coordenação sistêmica se refere à cadeia de suprimentos integrada, que consiste na colaboração entre empresas dentro de uma estrutura de fluxos. Portanto, a estrutura e a estratégia da cadeia resultam de esforços para alinhar operacionalmente a empresa com os clientes, as redes de distribuidores e os fornecedores, a fim de obter vantagem competitiva (Bowwersox et al., 2014).

Sendo assim, há uma intrínseca relação entre a Integração da Cadeia de Suprimentos e a Contabilidade Interorganizacional, pois são conceitos relacionados à gestão de operações e finanças em empresas que estão inseridas em redes de negócios complexas. O termo “rede de negócios” pode ser usado para se referir a um conjunto de empresas ou de organismos que estão conectados por meio dos negócios e relações em desenvolvimento (HARLAND, 1996). Dessa forma, há uma maior facilidade para as empresas atingirem seus objetivos que poderiam não ser alcançadas sozinhas decorrentes das rápidas mudanças no ambiente (DING; DEKKER; GROOT, 2010; MEIRA, et al. 2010)

Dessa forma, a contabilidade gerencial na cadeia de suprimentos pode desempenhar vários papéis, dentre os quais rastrear custos, avaliar o desempenho financeiro, calcular margens de lucro e identificar áreas de melhoria em toda a cadeia.

Nesse contexto, informações gerenciais como custos baseados em atividades, custo meta, custo total de propriedade, custeio kaizen, sistemas integrados de informações, mensuração não financeira e práticas de compartilhamento de informações, como o *Open Book Accounting*, estão em pauta quando se fala em relacionamento interorganizacional. As ferramentas e técnicas contábeis que poderão ser utilizadas e aplicadas nas organizações, no nível interorganizacional, são: *open-book accounting*, a análise da cadeia de valor, o custeio alvo e controle de custo total (CAGLIO; DITILLO, 2008; CULLEN; MEIRA, 2010; MEIRA, 2011; CAGLIO; DITILLO, 2012).

Conforme Lopes e Calado (2017) essas ferramentas também são apresentadas por Caglio e Ditillo (2008) como mecanismos de controle com base nos custos e informações contábeis, e representam o intercâmbio de informações como potenciais

canais para controle dos parceiros.

Para os fins aos quais se destina a presente pesquisa, interessa o *open book Accounting* (Contabilidade Aberta), que se trata de um conceito contábil-financeiro que atribui uma abordagem de transparência e colaboração entre organizações, de forma que, os custos são conhecidos pelos envolvidos na relação interorganizacional, como a de comprador-fornecedor.

A proposta do *open book accounting* é que uma ou ambas as empresas envolvidas em um determinado relacionamento ‘abram seus livros’ para seu parceiro e divulgue as informações (LOPES e CALADO, 2017). A situação mais comum apresentada em estudos anteriores foi o uso do *open book accounting* pelo cliente permitindo o acesso à informação sobre custos do fornecedor (MUNDAY, 1992; CULLEN; MEIRA, 2010; MEIRA, 2011).

Kajuter e Kulmala (2005) afirmam que as relações de cooperação entre compradores e fornecedores que formam uma rede colaborativa têm por principal objetivo oportunizar a redução dos custos por meio dos esforços coordenados dos membros da rede. Por isso, a transparência das estruturas de custos é considerada essencial para o estabelecimento das estratégias de gestão de custos interorganizacionais mais adequadas, que possam promover benefícios aos integrantes da rede (KULMALA, 2004). Em outras palavras, o objetivo do *Open Book Accounting* é construir confiança e promover um relacionamento colaborativo entre as partes, o que pode levar a operações mais eficientes e à economia de custos.

Entretanto, Galvão (2018) afirma que o compartilhamento de informações contábeis, no contexto interorganizacional, não é algo fácil de ser implementado, principalmente, pelo risco de comportamentos oportunistas. Veloni *et al* (2019) discriminam os riscos de oportunismo quando uma entidade aproveita das informações de outra para tentar reduzir seus preços contratualmente.

Ainda sobre o oportunismo, Lopes, Almeida e Freitag (2021), salientam que o oportunismo determina a forma pela qual o agente agirá, sempre otimizando o interesse próprio, buscando as opções mais vantajosas para si. Nesta perspectiva, pode-se dizer que, assim como as organizações estão a desfrutar dos benefícios da sinergia de um relacionamento interorganizacional, elas também estarão sujeitas a sofrer os riscos do compartilhamento de dados sigilosos, como informações de custos.

No entanto, entende-se que o compartilhamento de informações contábeis sensíveis e/ou confidenciais, como as relacionadas à custos, é potencialmente útil

para definição de metas, planejamento e controle, e também uma estratégia deliberada para fomentar a cooperação e gerar confiança entre empresas em uma cadeia de suprimentos (KAJÜTER; KULMALA, 2005).

Sendo assim, a gestão da cadeia de suprimentos tem grande interferência na indústria automotiva, abrangendo desde questões de controle de qualidade até os novos regulamentos. Diante de tantos desafios, os decisores do segmento buscam oportunidades para que seus produtos entrem no mercado de acordo com as tendências e demandas (Albuquerque, 2019). Com isso, as relações interorganizacionais nessa cadeia possui um fluxo de compartilhamento interessante para ser analisado e observado pelos pesquisadores.

Diante do exposto, o presente trabalho está contextualizado dentro das relações interorganizacionais que ocorrem em uma cadeia de suprimentos automotiva, situada em um Parque de Fornecedores de uma montadora localizada na região Nordeste do país.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Parte-se do entendimento de que as relações interorganizacionais são criadas, mantidas e continuamente melhoradas para que as empresas parceiras consigam alcançar objetivos que seriam difíceis de serem realizados de forma individualizada (RADHAKRISHNAN et al., 2017). Desta forma, formula-se o seguinte problema de pesquisa: *Qual a percepção dos fornecedores de uma cadeia de suprimento automotiva quanto a prática do open book accounting?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Caracterizar a percepção dos fornecedores de uma cadeia de suprimento automobilística quanto à prática do *open book accounting*.

### 1.2.2 Objetivos específicos

a) Identificar a percepção dos fornecedores da cadeia de suprimento

automobilística estudada quanto as vantagens na prática do *open book accounting*.

b) Identificar a percepção dos fornecedores da cadeia de suprimento automobilística estudada quanto às barreiras enfrentadas na prática do *open book accounting*.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Apesar dos relacionamentos interorganizacionais possibilitarem às empresas envolvidas atingirem os seus objetivos coletivos e individuais, pode haver conflitos quando essas empresas praticam o compartilhamento interorganizacional de informações, como o *open book accounting*, fazendo uso de forma indevida, com assimetria de poder entre os membros parceiros, como por exemplo a exigência de só uma das empresas “abrir seus livros” e exigências informacionais excessivas, levando a um elevado grau de comportamento oportunista.

Estudar o relacionamento entre empresas parceiras pode ajudar a entender melhor a construção e manutenção desses relacionamentos, assim como prevenir as organizações de algumas práticas que levam ao insucesso de seus negócios, no que se refere ao compartilhamento de informações no contexto interorganizacional.

Dentre os relacionamentos interorganizacionais, aqueles ocorridos nas cadeias de suprimento automotiva desperta interesse. O setor automotivo, conforme o IPEA, em 2022 faturou US\$ 39 bilhões, participando com 5,26% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e com 22% do PIB industrial que, por sua vez, tem participação de 23,9% do PIB do Brasil e devido aos seus encadeamentos, é um setor cujo desempenho pode afetar significativamente a produção de vários outros setores industriais. Conforme o jornal O Estadão, em 2022, o Brasil ocupava a 6<sup>o</sup> posição dentre os maiores vendedores de veículos, atrás da China, EUA, Índia, Japão e Alemanha, respectivamente.

Segundo o ANFAVEA, o setor automotivo empregou apenas diretamente nas montadoras, 101.889 pessoas em 2022. Em se focando no setor industrial, segundo a Base de Empresas da Cognatis (em 2023, com dados da Receita Federal), existem 1.338 empresas registradas como fabricantes de autopeças (motorização, direção e suspensão e material elétrico e eletrônico), sendo que 90,7% destas ficam localizadas nas regiões Sudeste e Sul do país. A região Norte concentra apenas 1,6% destes fabricantes. Do total destas empresas, 39,4% se dedicam à produção de peças para

a motorização.

Sendo assim, estudar a prática do *Open Book Accounting* aplicado na cadeia de suprimentos de indústrias automotivas se configura como importante para o entendimento e aperfeiçoamento dessa técnica contábil na prática, dada a expressividade econômica desse setor e as relações interorganizacionais estabelecidas no mesmo.

A proposta deste estudo também visa contribuir para discutir e entender o gerenciamento de cadeia de suprimentos automotiva com o intuito de fomentar pesquisa para embasar e dar suporte argumentativo sob a base conceitual, visto que tal pauta ainda se encontra em desenvolvimento na literatura contábil brasileira.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL INTERORGANIZACIONAL E O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES**

A Contabilidade gerencial é a parte do sistema contábil que se dedica às informações para os usuários internos da entidade (CARDOSO, 2018). Em outras palavras, a Contabilidade Gerencial aponta para dentro da organização, buscando subsidiar os seus gestores, munindo-lhes de informação com qualidade, tempestivas e confiáveis para a tomada de decisão.

Horn gren, Foster e Datar (2000), descrevem os conceitos e objetivos da Contabilidade Gerencial como sendo o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação financeira e não financeira usada pelos gestores para planejamento, avaliação, controle e processo decisório.

Entretanto, nos dias de hoje, o cenário corporativo não é mais o mesmo. Cada vez mais a demanda de mercado, tanto dos investidores quanto dos consumidores, está exigindo mais das empresas a buscarem os melhores resultados econômicos-operacionais, elevando o padrão e qualidade dos produtos e serviços prestados ante a toda a Cadeia de Suprimentos estabelecida que percorre até ao cliente final.

Lopes e Callado (2017) afirmam que devido a pressão e competitividade entre empresas, os gestores passaram a despender uma atenção maior para os relacionamentos externos. Nisso, como forma de se manterem competitivos, os

gestores buscaram evoluir a forma em que olham o mercado, sendo levados a avaliar além do Intraorganizacional, internalizando também o Interorganizacional, voltando-se não só para o ambiente interno, mas principalmente para o externo.

Como forma de corroborar com tal pensamento, Cullen, Meira (2010) e Meira (2011) afirmam que com as novas relações de cooperação interorganizacionais, as informações contábeis que haviam sido desenvolvidas com uma maior ênfase de utilização voltada ao ambiente interno, passam a ter uma visão voltada principalmente para as ligações externas, extrapolando as barreiras jurídicas das organizações. Para Prahalad e Hamel (2005), tradicionalmente, os esforços para criar valor se concentraram principalmente na melhoria dos processos internos de produção e dos fluxos de produtos, mas hoje essas estratégias já não são, por si só, suficientes para manter as empresas competitivas.

Nesta perspectiva, surge a Contabilidade Gerencial Interorganizacional, que, Mouritsenet et al. (2001) e Caglio e Ditillo (2012), definem como uma estratégia que conduz a uma situação cooperativa entre empresas de uma mesma cadeia de suprimentos, por meio do compartilhamento de informações gerenciais, financeiras e não financeiras, influenciando o fluxo dos processos e produtos entre elas.

Mouritsenet et al. (2001) e Caglio e Ditillo (2012) afirmam ainda que, apesar de ser um novo campo de gestão, essa estratégia cria novas possibilidades de intervenção, tanto interorganizacional como uma revisão intraorganizacional. Tais possibilidades de intervenções podem ser consideradas como oportunidades de melhorias internas e externas que não eram percebidas no passado, mas que após a cooperação entre empresas ficaram claras devido à necessidade da mudança.

Souza (2008) complementa que toda a informação de negócios que for divulgada aos outros parceiros como fonte de informações de melhoria da gestão de custos das empresas e controle gerencial das atividades da cadeia é alvo da contabilidade interorganizacional.

Segundo Faria et al. (2013) e Agndal e Nilsson (2008) para que ocorra a prática de Contabilidade Interorganizacional entre os membros da cadeia de suprimentos, precisa haver um ambiente colaborativo, dentro do qual deve ocorrer um fluxo permanente de informações gerenciais, e de confiança entre todos, tornando possível a extensão dos benefícios para ambas as partes, fornecedores e clientes.

Alves et al. (2004) afirmam que a Contabilidade Interorganizacional é decorrente da integração de várias áreas dentro e fora da empresa, presumindo-se

que as empresas devem estar todas dispostas a cooperarem umas com as outras, com o objetivo de que haja um fluxo de produtos e de informações de maneira eficiente.

Costa e Moreira (2020) afirmam que dentre os objetivos da adoção das práticas da contabilidade interorganizacional, encontra-se a redução de custos, sob o enfoque financeiro. Ainda, pode-se dizer que a Contabilidade Interorganizacional é formada por diversas práticas que possibilitam o compartilhamento de informações, como: a Gestão de Custos Interorganizacionais. (HANKANSSON; LIND, 2006).

O *Open Book Accounting* (OBA) é uma ferramenta da Gestão de Custos Interorganizacionais. (CORDEIRO et al., 2019). De modo geral, a Gestão de Custos Interorganizacionais é aplicada com a intenção de atingir metas de custeio, favorecer o gerenciamento e, até mesmo, a investigação de custos interorganizacionais, sendo o *Open Book Accounting* onde se processa a divulgação desses dados de custos e o compartilhamento de informações contábeis de gestão em geral (DhaifAllah et al., 2016). Conforme Meira (2011), a Contabilidade Interorganizacional tem essa técnica como apoio aos integrantes das relações interorganizacionais.

O *Open Book Accounting* se destaca por ser uma ferramenta gerencial que permite integrar as empresas parceiras e facilitar a troca de informações relevantes entre entidades que compõem uma cadeia (KAJÜTER; KULMALA, 2005). A principal razão para o compartilhamento de informações, ao nível do *Open Book Accounting*, é obter vantagens competitivas e não somente a redução dos custos, sendo uma relação de “ganha-ganha” em que todas as partes envolvidas saem ganhando; e também que as grandes empresas estão concentrando seus negócios principais e terceirizando o restante, o que faz com que o sucesso delas dependa cada vez mais da habilidade que possuem em controlar o que acontece externamente (KULMALA; PARANKI E UUSI-RAUVA, 2002).

Basicamente, a principal premissa para a prática do OBA é que fornecedores e clientes, ou compradores e vendedores, compartilhem suas próprias informações de custo com um certo mecanismo formal, incluindo, por exemplo, custos de uma peça, nível salarial e até lucro marginal, além de outras informações consideradas relevantes (KAJÜTER; KULMALA, 2005). Porém, o objetivo principal continua sendo a otimização dos custos, e a base dessa relação não é apenas a confiança entre as partes, mas também a busca por benefícios individuais, como, por exemplo, reivindicar reajustes de preços. (CORDEIRO et al., 2019).

No setor automobilístico, contexto no qual a eficiência e a competitividade estão fortemente presentes, uma logística eficiente entre fornecedor e montadora tem tido importante destaque nesse setor (CORDEIRO et al., 2019). No contexto de alta competitividade, o setor automobilístico tem adotado novas parcerias estratégicas, visando um relacionamento mais estável e maior colaboração de longo prazo entre as partes da cadeia de suprimentos (Marini, 2003; Vanalle & Salles, 2011). Faria et al. (2013) consideram que a indústria automobilística foi forçada a adotar novas estratégias para conseguir realizar seu trabalho de forma conjunta com diferentes organizações, criando entre elas vínculos focados na cooperação e na eliminação de fronteiras, gerando maior rapidez de entrega, flexibilidade de volume, diferenciação do produto e uma consequente redução dos custos de produção e otimização de processos.

Faria, Soares e Rocha (2013) consideram a estrutura organizacional do setor industrial automobilístico suficientemente sólida, e nesse contexto, a confiança e a abertura de informações é favorecida. No entanto, classificam tal prática, no setor, como tirana, por se tratar de relação onde o fornecedor participa na criação de produtos e contribui nas discussões de custos; no entanto, é a montadora que toma as decisões finais.

Contudo, Kunimura, Mattos e Scur (2016) dizem que embora o *Open Book Accounting* possa aparentemente torna-lo unilateral, o método se corretamente aplicado, concede à cadeia de suprimento maior eficiência, redução de custos e aumento do nível de confiança mútua.

## 2.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Conforme Ballou (2006), a Cadeia de Suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor. Uma vez que as fontes de matérias-primas, fábricas e pontos de venda em geral não têm a mesma localização e o canal representa uma sequência de etapas de produção, as atividades logísticas podem ser repetidas várias vezes até um produto chegar ao mercado. Então, as atividades logísticas se repetem à medida que produtos usados são transformados a montante no canal logístico.

Também se tem um termo em inglês, chamado *Supply Chain* (cadeia de suprimentos) que também remete a cadeia de suprimentos. Martins e Laugeni (2009), trazem um conceito de integração da empresa com todas as firmas da cadeia de suprimentos: fornecedores, clientes e provedores externos de meios logísticos compartilham informações e planos necessários para tornar o canal mais eficiente e competitivo. Este compartilhamento é mais profundo, acurado e detalhado do que na tradicional e é mais conflitante na relação comprador/vendedor.

Ballou (2006) ressalta que gerenciar a cadeia de suprimentos compreende a coordenação do fluxo de produtos ao longo de todo o processo, incluindo as etapas, atividades e as empresas por onde aquele material ou produto passa. Ele ainda afirma que ter o conhecimento desse processo, saber de onde o material vem e para onde ele vai permite produzir “vantagem competitiva e lucratividade para cada uma das companhias na cadeia de suprimentos e para o conjunto dos integrantes da mesma cadeia.” (BALLOU, 2006).

A gestão da cadeia de suprimentos está diretamente ligada à administração da logística empresarial (RAMOS et al., 2021). Ballou (2006) diz que elas são idênticas em todos os aspectos, dentre eles o autor destaca: colocar produtos ou serviços certos, no lugar certo, no momento certo e nas condições certas, com isso, contribuindo da melhor maneira possível para a empresa e seu processo.

### 2.3 ESTUDOS ANTERIORES

Com o intuito de buscar fundamentação teórica e embasamento dissertatório, esta seção apresenta alguns estudos anteriores sobre o relacionamento interorganizacional e as práticas do *Open Book Accounting* realizados em diferentes empresas e indústrias de diferentes segmentos, apresentando seus principais pontos de pesquisa e os principais resultados obtidos, possibilitando assim um maior entendimento sobre o tema proposto.

Koch, Castanha e Gasparetto (2023) analisaram as características das pesquisas científicas que abordam a temática avaliação de desempenho e poder em relacionamentos interorganizacionais (RIOs). Os resultados permitem verificar que há uma tendência crescente de publicações que buscam disseminar conhecimento sobre a temática. A relação entre poder e desempenho nem sempre é observada sob o ponto de vista negativo, pois depende de outros fatores particulares do

relacionamento, como confiança, justiça e dependência. Assim, investigar a influência de tais fatores no desempenho organizacional e interorganizacional em ambientes com assimetria de poder e abordar a visão de todas as partes relacionadas, sob diferentes graus de poder, configura oportunidades para pesquisas futuras.

Almeida e Callado (2022) analisaram como os atributos distintivos das transações e dos contratos nas relações com fornecedores estão associados a adoção de práticas de contabilidade gerencial avançadas. Os resultados obtidos sinalizaram que a celebração de contratos formais e sua completude com fornecedores estão associados com a adoção de práticas de contabilidade gerencial avançadas, inicialmente impactando aquelas relativas a avaliação de desempenho e, à medida que a vigência contratual se amplia e a completude do contrato percebida aumenta, o avanço nas práticas se verifica naquelas relativas a custos e controle financeiro, bem como planejamento e orçamentos.

Pazetto e Beuren (2022) buscaram analisar a forma com que o desenho dos sistemas de controle gerencial (SCG) influenciam na cooperação interorganizacional e o papel moderador da identificação das empresas com seu parque tecnológico. Os principais resultados evidenciaram que quando utilizado em parcerias interorganizacionais, o SCG se mostrou relevante para a coordenação e manutenção da relação, levando a fomentar comportamentos cooperativos entre as empresas vinculadas aos parques tecnológicos. Também foi observado que em relacionamentos interorganizacionais cujo foco é fomentar a cooperação, a manutenção de SCG com informações mais abrangentes (escopo amplo), informações tempestivas, integradas e reportadas de modo agregado leva as empresas parceiras a desempenharem comportamentos cooperativos.

Falcão e Campelo Filho (2021) tiveram como objetivo caracterizar o fluxo de informação do setor automotivo brasileiro sob a perspectiva de suas concessionárias. Os resultados sugerem que o nível de planejamento e coordenação ainda é considerado baixo nas relações abaixo da cadeia, ou seja, entre as concessionárias de veículos e suas montadoras, sendo as trocas de informações concentradas em aspectos operacionais. Contudo, a pesquisa demonstra que a variável qualidade tem uma relação direta com a eficiência da cadeia e a adoção de atividades conjuntas entre as organizações envolvidas.

Koch e Gasparetto (2021) buscaram analisar a comunicação de informações contábeis e a relação fornecedor-comprador entre hortifrúti e uma rede de

supermercados. Os resultados revelam foco no lucro individual, oportunismo, ausência de compartilhamento de riscos e recompensas, e poder do comprador sobre os fornecedores, que não dispõe de informações contábeis e conhecimento técnico para utilizar tais informações e instrumentos de gestão.

Castanho, Elssin e Gaspareto (2020) objetivaram conhecer e examinar as características das pesquisas científicas que abordam um fragmento da literatura referente à temática Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais. Os resultados constataram que dois estudos analisaram confiança mútua sob as perspectivas interorganizacional e interpessoal. Quanto à análise das medidas de desempenho dos estudos que abordaram a confiança, predominou o uso de medidas em conjunto com o objetivo de analisar itens acerca da confiança e seu impacto nos tipos de desempenho dos relacionamentos entre organizações. Concluíram que a temática pesquisada se caracteriza como emergente e em fase de consolidação.

Costa e Moreira (2020) buscaram identificar quais as práticas de contabilidade interorganizacional são adotadas pelos oleiros do bairro do Paracuri, em Icoaraci, distrito do município de Belém – PA. Os resultados da pesquisa vislumbram a inexistência das práticas da contabilidade interorganizacional pelos oleiros da amostra. Como barreiras mais recorrentes que inibem a adoção das práticas, foram indicadas a não percepção de motivos para compartilhar informações e a ausência de interesse por parte dos gestores. A não existência da contabilidade interorganizacional prejudica a visualização de benefícios advindos da prática, como a melhoria do processo de gestão da empresa e a redução de custos.

Bonfim e Callado (2019) analisaram a relação entre os critérios de escolha e de indicadores de desempenho que são utilizados na avaliação de fornecedores com as características organizacionais de supermercados, sob o olhar da contabilidade gerencial interorganizacional. Os resultados mostraram que o nível de incerteza do setor influencia a adoção da estratégia de abastecimento baseadas no preço dos produtos e na utilização de medidas de desempenho de fornecedores baseadas no tempo de entrega, lealdade, confidencialidade e no custo do produto. Já a frequência de avaliação do desempenho dos fornecedores influencia no estabelecimento de parcerias de longo prazo e na adoção de medidas de desempenho de fornecedores baseadas na lealdade e confidencialidade e no custo.

Cordeiro et al (2019) objetivaram identificar como é aplicado o *open book accounting* (OBA) na perspectiva dos fornecedores de autopeças no Brasil. Os

resultados mostraram que o *Open Book Accounting* é um processo fraco no setor automotivo, o que pode estar relacionado à forma de sua aplicação, unilateralmente, gerando falta de confiança pelo risco de oportunismo e afetando, por exemplo, o nível de detalhe e a frequência do compartilhamento das informações. Com isso, essas empresas perdem a oportunidade de aplicar uma adequada gestão de custos interorganizacionais que os ajudaria a gerar e/ou manter vantagem competitiva.

Lopes e Callado (2017) buscaram apresentar reflexões associadas às barreiras que as empresas enfrentam na abertura das informações contábeis nos relacionamentos interorganizacionais. As reflexões foram tomadas com base na literatura e podem ocorrer nas seguintes situações: (1) receio dos fornecedores em serem explorados ao compartilharem suas informações; (2) desconhecimento dos fornecedores em relação aos possíveis benefícios a serem obtidos; (3) não haver consenso entre os membros; e (4) não existência de integração entre os sistemas de custos gerando informações não acuradas.

Sem a pretensão de realizar uma revisão de literatura de estudos anteriores sobre compartilhamento de informações no contexto interorganizacional, os artigos citados sinalizam que informações, maior comunicação e sistema de avaliação de desempenho são mecanismos para melhorar as relações interorganizacionais.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, com predomínio do aspecto quantitativo, contendo elementos qualiquantitativo (em dois quesitos com respostas abertas do questionário aplicado), utilizando-se da pesquisa de levantamento ou *survey*. A pesquisa descritiva busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos. (SELLTIZ et al., 1965). Sendo assim, este trabalho se enquadra neste tipo de pesquisa, pois buscou estudar com detalhe um grupo de empresas, de forma a descrever o comportamento delas quanto às práticas do *Open Book Accounting* na cadeia de suprimentos do setor automotivo.

A pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto

nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON,1999). Nesse contexto foram coletados dados para serem quantificados, para que por meios de frequência e estatística possam ser descritos os resultados deste trabalho.

A pesquisa de levantamento, que é configurada como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (Tanurapud Pinsonneault e Kraemer, 1993). No presente estudo, o questionário foi aplicado a pessoas a nível de gerencia com poder de decisão dos fornecedores instalados no parque de empresas fornecedoras do ramo automobilístico.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada em um Polo Automotivo, localizado em um Estado nordestino. O Polo é formado pela planta da montadora e mais 18 fornecedores instalados dentro do seu perímetro mais os fornecedores terceiros que prestam serviços de saneamento básico, inspeção/averiguação de peças e serviços gerais. Atualmente, conforme o site da montadora, o parque dispõe de 14,7 mil pessoas empregadas, sendo cerca de 90% nordestinos, com mais de 85% de trabalhadores do Estado no qual está instalada, e em oito anos, já foram produzidas mais de 1,5 milhão de unidades, que abastecem o mercado nacional e da América Latina como Argentina, Chile, Equador e México, entre outros, cujas exportações já alcançaram a marca de 187 mil unidades.

Na planta, inaugurada em 2015, saem cinco modelos de automóveis, consolidando o polo da montadora multimarcas.

Atualmente, conforme o site da montadora, ela se encontra no meio de um ciclo de investimento de R\$ 7,5 bilhões até 2025, focados principalmente no desenvolvimento de novos produtos, na atração de novos fornecedores e desenvolvimento de sistemas de produção. Desde o início da operação até hoje, a empresa já impulsionou a instalação de 18 fornecedores. A estratégia é que se instalem novas empresas no entorno do Polo, fortalecendo o processo de industrialização da Zona da Mata Norte.

O Polo estudado se tornou um importante vetor de transformação socioeconômica na região. De acordo com um estudo realizado pela Consultoria Econômica e Planejamento (Ceplan) em 2023, desde o processo de instalação do Parque Industrial, a cidade na qual está localizada vem apresentando anualmente ganhos de participação na economia do respectivo Estado nordestino. De acordo com o Jornal Metrôpoles, o referido município saiu da 13ª posição em 2010, com 0,83% do PIB estadual, para a 4ª posição em 2019, chegando a 5,17% do PIB estadual. Ainda em relação ao PIB, o índice estadual cresceu, entre 2015 e 2019, a uma média de 0,5% por ano. Enquanto isso, a área de influência do Polo, formada por 13 municípios, teve taxa anual de crescimento de 6,3%.

No mundo, a montadora é a 4ª maior empresa do setor automotivo e tem presença industrial em 30 países. É a 1ª em presença automotiva na América Latina. Uma de suas marcas é a mais vendida no Brasil e na América Latina e um dos seus modelos é a líder no segmento de SUVs no país, conforme o site da montadora.

Para envio do questionário de pesquisa foi enviado um link para acessá-lo por e-mail, sendo destinado a 30 Gerentes de um Polo Automotivo de fornecedores que representam 18 indústrias fornecedoras mais terceiros, tendo o retorno de 17 respostas (56,67% do montante total), em um período de aplicação de dois meses (fevereiro/24 a abril/24). Dentre os mais variados tipos de produtos fabricados, observou-se uma maior participação das indústrias fabricantes de artefatos de tapeçaria de material plástico ocupando 47,06% dos dados obtidos, seguida das indústrias Fabricantes de material elétrico e eletrônico para veículos automotores, com 17,65% dos dados, conforme tabela 1.

Tabela 1. Tipo de Atividade Econômica

<b>Tipo de Atividade Econômica</b>	<b>Quantidade</b>	<b>% Participação</b>
Fabricação de artefatos de tapeçaria de material plástico	8	47,06%
Fabricação de material elétrico e eletrônico para veículos automotores	3	17,65%
Fabricação de peças e acessórios para carrocerias	2	11,76%
Fabricação de sistemas de ar condicionado	1	5,88%
Fabricação de vidro plano e de segurança	1	5,88%
Fabricação de bancos e estofados para veículos automotores	1	5,88%
Fabricação de pneumáticos e câmaras-de-ar	1	5,88%
<b>TOTAIS</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Autoria própria

No que se refere ao perfil profissional dos respondentes, tem-se a tabela 2. Nela, observa-se que 76% dos entrevistados são do sexo masculino, destes 62% tem pós-graduação, enquanto que os 24% dos respondentes que se identificam com o gênero feminino, todas elas são pós-graduadas. Quanto a faixa etária, tem-se que 59% dos gestores respondentes estão entre 41 e 60 anos, enquanto 29% estão entre 20 e 40 anos, e 12% estão alocados na faixa de acima de 60 anos de idade, conforme tabela 3.

Tabela 2. Caracterização profissional e acadêmica.

CARGO	SEXO	QUANTIDADE	%	Nº GRADUADOS	% PARTICIPAÇÃO	Nº PÓS-GRADUADOS	% PARTICIPAÇÃO
GERENTE	MASCULINO	13	76%	13	100%	8	62%
GERENTE	FEMININO	4	24%	4	100%	4	100%
<b>TOTAIS</b>		<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>71%</b>

Fonte: Autoria própria

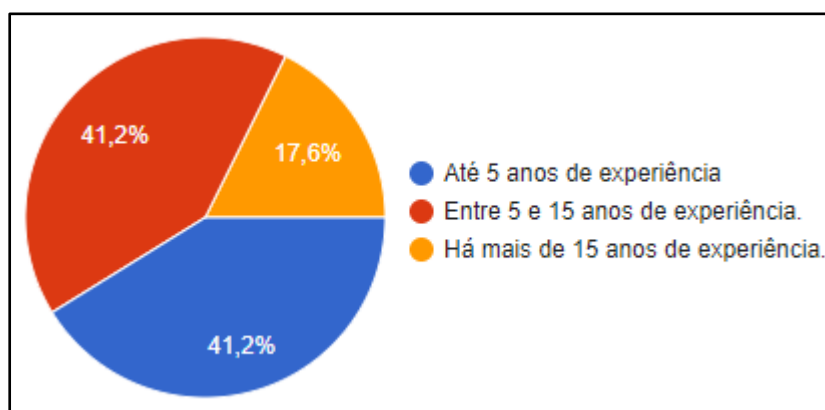
Tabela 3. Caracterização da faixa etária profissional.

FAIXA ETÁRIA	SEXO		SEXO		TOTAIS	( % )
	Feminino	( % )	Masculino	( % )		
Entre 20 e 40 anos.	0	0%	5	29%	5	29%
Entre 41 e 60 anos.	3	18%	7	41%	10	59%
Acima de 60.	1	6%	1	6%	2	12%
<b>TOTAIS</b>	<b>4</b>	<b>24%</b>	<b>13</b>	<b>76%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria

Todos os participantes da pesquisa possuem cargo estratégico em nível de gerencia, cujo tempo de experiência na função é apresentado no gráfico 1.

Gráfico 1. Tempo de experiência profissional.



Fonte: Autoria própria

Conforme os dados do gráfico 1, percebe-se que quase a metade dos estudados (41,2%) que compõem a mesa de gestão das empresas são profissionais que ainda estão adquirindo experiência no cargo ocupado, possuindo até 5 anos de atuação como gerente. Enquanto os demais 58,8% (41,2% e 17,6%, respectivamente), são compostos por profissionais mais experientes, possuindo a partir de 5 anos de experiência profissional no cargo ocupado.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Conforme discutido no referencial teórico, o *Open Book Accounting* é praticado por empresas que possuem a característica de construção de relacionamentos interorganizacionais de longo prazo. Sendo assim, para desenvolvimento e construção desta pesquisa, foram selecionadas empresas fornecedoras do ramo automobilístico que possuem característica direcionadas à criação e manutenção de relacionamentos interorganizacionais inclinadas ao longo prazo, descartando as instituições em que apenas prezam pelo relacionamento transicional momentâneo de mercado.

Para isto, elaborou-se um questionário semiestruturado com perguntas fechadas sobre o assunto proposto para avaliar e estudar como ocorrem a prática do *Open Book Accounting* em tais empresas. Este questionário foi destinado a um grupo exclusivo de funcionários com poder de decisão, em nível de gestão estratégica, sendo delimitado aos gerentes e diretores de empresas fornecedoras do parque automobilístico estudado, situado na região da zona da mata no Nordeste Brasileiro.

Sua aplicação foi de forma online, repassado através de um link eletrônico que dá acesso ao mesmo. Após respondido o questionário, os dados foram analisados e apresentado em tabelas, gráficos e quadros para discussão dos resultados obtidos.

#### 3.3.1 Instrumento de pesquisa

O instrumento de coleta foi um questionário com o objetivo de colher informações para análise de dados. Sendo assim, o mesmo buscou inicialmente seguir o caminho do mapeamento do perfil das empresas estudadas, para obter informações, por exemplo, quanto ao tempo que estão no mercado e qual a percepção quanto ao relacionamento com seus clientes e fornecedores, colocando em pauta

também o fator do tempo de relacionamento entre eles.

Na segunda seção, os quesitos do questionário se voltaram para medir a existência, quantidade, frequência, tipo, finalidade, vantagens e barreiras encontradas, sob a percepção dos membros de uma cadeia de suprimento automobilística, quanto à prática do *open book accounting*, conforme apêndice 1.

O questionário foi elaborado com base na necessidade da pesquisa, visando atingir os objetivos traçados para obtenção de respostas. O mesmo não tomou como base estudos anteriores para a sua elaboração, mas apenas o referencial teórico nele obtido.

### 3.4 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

O método de análise utilizado foi a estatística descritiva, por meio da análise dos dados de frequência obtidas. A estatística descritiva, cujo objetivo básico é o de sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permite que se tenha uma visão global da variação desses valores, organizando e descrevendo os dados de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas. A tabela é um quadro que resume um conjunto de observações, enquanto os gráficos são formas de apresentação dos dados, cujo objetivo é o de produzir uma impressão mais rápida e viva do fenômeno em estudo (GUEDES ET AL.,2021).

Sendo assim, o estudo buscou transmitir por meio gráfico os dados quantitativos obtidos pelos quesitos do questionário respondido, possibilitando gerar algumas conclusões sobre o tema estudado, baseadas em pesquisa acadêmica. Foi feita uma análise de frequência e percentuais de respostas das informações obtidas para determinar o grau de variabilidade dos dados de um conjunto de valores do estudo presente, possibilitando chegar a um denominador comum, que são os resultados obtidos (como frequência, quantidade e tempo).

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção se destina a apresentar os resultados obtidos pela coleta de dados por meio do questionário aplicado a gestores em nível estratégico em um parque de fornecedores automotivos, conforme já descrito na metodologia.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS ESTUDADOS

Conforme os dados obtidos, as empresas pesquisadas possuem mais de 10 anos de atuação no ramo automotivo, sendo que 47% das pesquisadas estão na faixa de 10 a 50 anos, e 53% com atuação de mais de 50 anos de mercado. Ainda, as empresas possuem como características o fornecimento não exclusivo de produtos automotivos a um único cliente, 100% das pesquisadas responderam que possuem contrato de fornecimento não exclusivo, estando na faixa de até 50 clientes.

Sendo o tempo um fator primordial para a construção de relacionamentos, 94% das pesquisadas afirmam manter relacionamento interorganizacional com seus clientes e fornecedores semanalmente para troca de informações relevantes para o negócio, e 6% dos gestores das empresas responderam que não há relacionamento além do ato comercial de compra e venda de mercadorias/serviços. Além disso, 53% das empresas possuem mais de 50 anos de relacionamento comercial com seu cliente mais antigo e 47% afirmam que o seu relacionamento com seu cliente mais antigo se encontra na faixa entre 10 e 50 anos.

Tais dados evidenciam que as empresas pesquisadas conservam os seus relacionamentos a longo prazo, o que é bom, pois conforme Kotler (1996), o relacionamento com os clientes deve ser construído em longo prazo, por meio de ações estratégicas, não só pensando em negócios e interesses comerciais propriamente, mas sim em relação de parceria.

Conforme os dados, 100% das empresas expressamente confirmaram a cultura de manter tais relacionamentos. As razões encontradas pelas quais as empresas prezam pelo relacionamento duradouro são as seguintes: 71% afirmam que isso cria confiança e ajuda no compartilhamento de informações relevantes para o negócio e 29% dizem que isso cria laços de confiança entre as organizações e contribui muito nas negociações.

Quanto ao fornecimento, 25% das empresas revelam que tal relacionamento é referente ao fornecimento de contrato de serviços/fornecimento e parcerias de negócios desde o início do projeto, 65% dizem que o relacionamento é apenas para terem o contrato de serviços/fornecimentos e por fim, 12% afirmam que o relacionamento é em virtude de obterem parcerias de negócios desde o início do projeto, conforme demonstra a tabela 4.

Tabela 4. Informações de relacionamento interorganizacional.

DE QUE SE TRATA ESTE RELACIONAMENTO?	QUANTIDADE	(%)
Contrato de Serviços/ fornecimentos. Parceria desde o projeto.	4	24%
Contrato de Serviços/ fornecimentos.	11	65%
Parceria de negócios desde o início do projeto.	2	12%
<b>TOTAIS</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria

Assim sendo, o relacionamento predominante evidenciado é o contrato de serviços/fornecimentos. Conforme Coimbra (2012), o contrato de fornecimento é denominado pela lei como 'contrato de compra' e definido como toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente.

Ainda sobre o assunto, Coimbra (2012) diz que o contrato pode ser de fornecimento integral, assemelhado à compra e venda, em que a coisa é entregue de uma só vez na sua totalidade; de fornecimento parcelado, em que a quantidade a ser entregue é certa e determinada; e de fornecimento contínuo, em que a entrega é sucessiva e prolonga-se no tempo pelo período estipulado como de duração do contrato. Em se tratando dos resultados obtidos da presente pesquisa, conforme os dados obtidos, o contrato se configura como de fornecimento contínuo para o cliente.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA APLICAÇÃO DO *OPEN BOOK ACCOUNTING* NA PERCEPÇÃO DOS FORNECEDORES

Quanto as características da aplicação do *Open Book Accounting*, os dados revelam que 94% das empresas pesquisadas compartilham informações relevantes com os seus clientes. Tais informações são as que constam na tabela 5 (os respondentes poderiam escolher mais de uma alternativa, por este motivo, não totaliza as 17 respostas ou 100%, portanto o cálculo do percentual para esta tabela foi considerado o total de respostas para cada alternativa, neste caso, totalizando 100%).

Tabela 5. Informações Compartilhadas.

<b>Informações Compartilhadas</b>	<b>Quantidade ( % )</b>	
Informações de custos	16	25%
Gerais (produtos e serviços, fornecedores, clientes, máquinas e equipamentos)	10	15%
Projeto do produto/serviço	9	14%
Qualidade do produto/serviço	7	11%
Modelos de gestão	6	9%
Nível tecnológico	6	9%
Uso da capacidade	5	8%
Escala de produção	3	5%
Relações na cadeia de valor	3	5%
<b>TOTAL DE RESPOSTAS MÚLTIPLAS</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria

Analisando a tabela 5, vê-se que as informações de custos lideram o ranking de dados compartilhados, sendo seguido pelas informações gerais (produtos e serviços, fornecedores, clientes, máquinas e equipamentos) e a estratificação de produtos/serviços. Isso sugere que as empresas estudadas estão mais focadas nas resoluções das questões que envolvem custos. Quanto a isso, Cooper e Slangmulder (2003) afirmam que a cadeia de valor também pode se tornar mais eficiente se a empresa e seus clientes e fornecedores buscarem formas de atuar em conjunto para reduzir os custos de fabricação.

As finalidades identificadas na pesquisa quanto ao compartilhamento de informações são elencadas na tabela 6. Tais informações compartilhadas são para diversas finalidades de aplicação, sendo os mais variados dados compartilhados, de distintas naturezas, mas com uma única finalidade, o crescimento dos negócios. Os respondentes poderiam escolher mais de uma alternativa, por este motivo, não totaliza as 17 respostas ou 100%, portanto o cálculo do percentual para esta tabela foi considerado o total de respostas para cada alternativa, neste caso, totalizando 100%.

Tabela 6. Finalidade das informações Compartilhadas.

<b>Finalidade das Informações Compartilhadas</b>	<b>Quantidade de indicações</b>	<b>( % )</b>
Estabelecer e garantir confiança	16	19%
Controlar as atividades conjuntas	14	17%
Demonstrar compromisso mútuo	14	17%
Assegurar Margens	14	17%
Desenvolver produtos e serviços	7	8%
Ajudar o parceiro nas Decisões	6	7%
Eliminar desperdícios/Identificar custos ocultos	6	7%
Comunicar objetivos/metras	4	5%
Diagnosticar ineficiências	3	4%
<b>TOTAL DE RESPOSTAS MÚLTIPLAS</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria

Na tabela 6 observa-se que as empresas divulgam seus custos não só para obterem uma melhor eficiência, mas principalmente para estabelecer uma confiança duradoura, a qual se configura um fator primordial entre os envolvidos que vivenciam a prática do *Open Book Accounting*.

Quanto aos meios utilizados para divulgar tais informações, prevalece a transmissão via sistemas, onde 100% das empresas afirmam que utilizam seus sistemas integrados para compartilhamento de informações relevantes, sendo o seu principal autor de divulgação o pessoal da área de custos. Conforme os dados obtidos por meio da aplicação da pesquisa, 70% das empresas estudadas concentram o compartilhamento de informações na área de custos, enquanto os demais 30% realizam tal compartilhamento de forma conjunta com os demais setores (compras, logística, produção, manutenção e etc.). Tal compartilhamento é realizado entre fornecedor e cliente apenas, conforme 100% dos participantes.

Quanto a frequência de divulgações das informações, embora 94% afirmam que sejam feitas semanalmente, como já descrito, 77,8% dos participantes afirmam que elas ocorrem de uma forma mais intensa e profunda no momento das negociações para pleito de aumento, onde são levados em consideração todos os fatos ocorridos durante o ano para que usem como base nas negociações de reajustes de preços. Conforme dados obtidos, o detalhamento das informações compartilhadas ocorre conforme apresentado na tabela 7 (os respondentes poderiam escolher mais

de uma alternativa, por este motivo, não totaliza as 17 respostas ou 100%, portanto o cálculo do percentual para esta tabela foi considerado o total de respostas para cada alternativa, neste caso, totalizando 100%).

Tabela 7. Detalhes da Informação.

<b>Detalhes da Informação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>( % )</b>
Por processo	8	15%
Por produto	12	22%
Por componente do produto e por unidade de produto	5	9%
Sobre estruturas de custos e seus elementos	15	27%
Sobre custos diretos (materiais, MO e etc.), e/ou custos indiretos.	15	27%
<b>TOTAL DE RESPOSTAS MÚLTIPLAS</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria

Na tabela 7, tem-se que o detalhamento da informação que é mais compartilhada é sobre as estruturas e elementos de custos de seus tipos (diretos/indiretos), além do custo por produto.

Por fim, o presente estudo também possibilitou identificar as possíveis desvantagens e vantagens que as empresas têm quanto a prática do *Open Book Accounting*. Na tabela 8, apresentam-se os principais fatores desvantajosos que foram obtidos dos dados recebidos (os respondentes poderiam escolher mais de uma alternativa, por este motivo, não totaliza as 17 respostas ou 100%, portanto o cálculo do percentual para esta tabela foi considerado o total de respostas para cada alternativa, neste caso, totalizando 100%).

Tabela 8. Desvantagens do *Open Book Accounting*.

<b>Desvantagens pela aplicação do <i>Open Book Accounting</i></b>	<b>Quantidade</b>	<b>% Participação</b>
Engessamento de Processos.	11	13%
Segurana da informação - risco de espionagem.	10	11%
Redução da margem de lucro da companhia através do repasse de ganhos alcançados por iniciativa própria.	14	16%
O Risco de informações privilegiadas que podem ser usadas contra a empresa parceira.	13	15%
Limitação da liberdade em atuar nos negócios, pelo fato de ter que compartilhar tudo o que se faz.	14	16%
Prejuízos financeiros devido ao vazamento de informações confidenciais.	16	18%
A resistência à mudança e a falta de uma cultura de compartilhamento podem dificultar a implementação eficaz.	9	10%
<b>TOTAL DE RESPOSTAS MÚLTIPLAS</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria

Um dos fatores (em termos percentuais de 59%) que os fornecedores mais relataram, em relação ao total, foi sobre a segurança da informação, no sentido de haver a possibilidade de espionagem industrial, isso tanto no âmbito tecnológico quanto no âmbito financeiro. Isto está atrelado a alegação de 94% das empresas, que afirmam que podem sofrer prejuízos financeiros devido ao vazamento de informações confidenciais, pois informações privilegiadas sendo utilizadas em mãos erradas podem trazer grandes prejuízos financeiros para a organização. Conforme as respostas fornecidas, 100% das empresas informaram que quando há momentos de negociações, elas são forçadas a fornecerem documentos internos (sejam eles notas fiscais, notas de débitos, balancetes e etc.) para que possam comprovar a veracidade das informações divulgadas ao cliente.

Ainda em se tratando de informações, 76% das empresas afirmam que é muito presente o risco de informações privilegiadas que podem ser usadas contra a empresa parceira. Este risco é até entendível, pois Galvão (2018) afirma que o compartilhamento de informações contábeis, no contexto interorganizacional, não é algo fácil de ser implementado, principalmente pelo risco de comportamentos oportunistas. Ainda, complementando esta afirmativa, Veloni *et al* (2019) discriminam os riscos de oportunismo quando uma entidade aproveita-se das informações de outra

para tentar reduzir seus preços contratualmente.

Na prática, estes conceitos estão totalmente ligados a resposta de 82% dos pesquisados, que afirmam que as empresas podem sofrer reduções na margem de lucro da companhia através do repasse de ganhos alcançados por iniciativa própria. Eles ainda explicam que os esforços empenhados para realização de ações que efetivem iniciativas próprias de reduções de custos internos não são levados em consideração nas negociações de preço, mas sim, apenas a efetividade das reduções, fazendo-as refletir nas projeções futuras das margens.

Ainda neste sentido, 82% das empresas também afirmam que existe a limitação da liberdade em atuar nos negócios, pelo fato de terem que compartilhar tudo que fazem. Esta afirmativa pode estar totalmente ligada a gestão estratégica dos negócios, pois, o fato das empresas ter que compartilhar tudo o que se faz, conforme Veloni et al. (2019), pode ocasionar os riscos de oportunismos, quando uma entidade aproveita-se das informações de uma outra para tentar reduzir seus preços contratualmente.

Outro fator importante que chamou muito atenção, sendo reportada na pesquisa por 53% das empresas, foi a cultura organizacional, ligada ao fator humano comportamental. Em se tratando de empresas familiares, Gersick et al. (1997), dizem que elas são determinadas pela personalidade dos fundadores, que geralmente são conservadores e tradicionalistas. Uma empresa que tem uma cultura organizacional fechada pode ser resistente a mudanças, fazendo-a passar por bastante dificuldades para aplicar o *Open Book Accounting*, pois a metodologia prega a abertura de todo o seu negócio, e empresas com a cultura organizacional restrita poderão não se adequar a tal realidade. Lethbridge (1997) diz que é inegável que empresas familiares tradicionais se defrontam com uma problemática própria à instituição. Isso implica diretamente a sobrevivência das empresas familiares, envolvendo questões como abertura de capital (Muller e Beuren, 2010).

O engessamento dos processos foi citado por 65% das empresas, que afirmam que as divulgações de informações podem ocasionar processos burocráticos, como por exemplo, novos procedimentos com o controle atrelado ao cliente, sendo caracterizado por várias etapas para conclusão.

Por fim, as vantagens de se praticar o *open book accounting*, na visão dos respondentes, podem ser visualizadas na tabela 9 (os respondentes poderiam escolher mais de uma alternativa, por este motivo, não totaliza as 17 respostas ou 100%, portanto o cálculo do percentual para esta tabela foi considerado o total de

respostas para cada alternativa, neste caso, totalizando 100%).

Tabela 9. Vantagens do *Open Book Accounting*.

<b>Vantagens pala aplicação do <i>Open Book Accounting</i></b>	<b>Quantidade</b>	<b>% Participação</b>
Transparência Financeira.	16	13%
Engajamento dos Funcionários.	11	9%
Melhoria na Tomada de Decisões.	16	13%
Incentivo à Eficiência Operacional e redução de custos.	15	12%
Parcerias mais Fortes nos negócios.	13	11%
Credibilidade no Mercado.	14	11%
Facilitação de Auditorias e Conformidade.	9	7%
Possibilidade e abertura para negociação de valores de acordo com as variações do mercado.	10	8%
Troca de tecnologias inovadoras.	9	7%
Capacidade de investimento.	10	8%
<b>TOTAL DE RESPOSTAS MÚLTIPLAS</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria

Inicialmente, conforme os dados obtidos, 82% das empresas afirmam que uma das vantagens do *Open Book Accounting* é a credibilidade no mercado. A credibilidade exerce um papel importante no relacionamento com o mercado, sendo que empresas que possuem alta credibilidade: diminuem a incerteza, aumentam cooperação, aumentam o compromisso e o grau de concordância e diminuem a probabilidade de rompimento frente aos seus *stakeholders* (FOX, 1974; SCANZONI, 1979; ALMEIDA; MUNIZ, 2005; MONTES, 2008). Ainda sobre isso, Rambalducci, Borinelli e Oliveira (2012), afirmam que a percepção de credibilidade corporativa também influencia a intenção de compra dos consumidores, bem como promove mudanças de atitude relacionada ao julgamento de produtos e à motivação da compra.

Para 76% das empresas tem-se a vantagem das parcerias mais fortes nos

negócios e 65% também citaram o engajamento dos funcionários. Ambas estão ligadas a credibilidade, no sentido de confiança entre as partes envolvidas. Gulati e Sytch (2008), dizem que a confiança entre os participantes de uma rede é característica fundamental e impulsionadora da competitividade e da própria sobrevivência da rede e de seus membros. Sendo assim, é notório que a confiança gera o engajamento dos membros, tornando os processos mais dinâmicos em sua essência. Ainda, Veloni *et al* (2019) dizem que a transparência e confiança geradas pelo *open book accounting* devem ser bilaterais, tendo os fornecedores e compradores o mesmo grau de confiança em divulgar suas informações, para que não haja desequilíbrio na relação.

A pesquisa mostra que 88% das empresas dizem que o incentivo a eficiência operacional e redução de custos são uns dos benefícios obtidos pela prática do *Open Book Accounting*. Como a metodologia prega o livro aberto, os fornecedores são movidos a saírem de suas zonas de conforto para buscarem sanar ineficiências em seus processos, os quais quando resolvidos, trazem ganhos para a empresa, sejam eles de tempo, produtividade ou financeiros. Corroborando com tais informações, Veloni *et al* (2019) dizem que tal compartilhamento de dados dos custos e processos é uma ótima maneira de desenvolver novas maneiras de mensuração dos custos e também uma oportunidade de otimizar os processos das empresas envolvidas.

Outro ponto relevante que a pesquisa revelou, foi que 53% das empresas dizem que usufruem da vantagem da troca de tecnologias inovadoras. A figura da tecnologia atuante nas indústrias automobilísticas é bem presente nos fatores de linhas de produção, em que cada vez mais os processos braçais estão sendo substituídos por robôs. 53% das empresas pesquisadas afirmam que as trocas de informações também trazem novas ideias de melhorias tecnológicas para os seus processos. Então, uma simples visita no processo produtivo/logístico de seu parceiro pode trazer uma enorme ideia de eficiência para seus negócios usando a tecnologia, abrindo espaço para o fomento local e abertura de investimentos industriais.

Em se tratando de investimentos locais, 59% das empresas dizem que o compartilhamento de informações possibilita a abertura de investimentos em suas plantas, voltados a atualização tecnológica e melhorias contínuas em seus processos. Esta questão está ligada ao benefício da troca de tecnologias inovadoras, pois é esse ponto que os projetos saem do papel e são materializados através de investimentos feitos pelas empresas. Ainda, 53% das empresas afirmam que a facilitação de

auditorias e conformidades provém como uma vantagem pela prática do *Open Book Accounting*, pois como o parceiro já é conhecedor de suas informações relevantes, seja elas financeiras e não financeiras, ocorre-se uma facilitação no entendimento nos processos de auditorias estabelecidos pelos mesmos, tornando mais fáceis a estarem em conformidade com as regras estabelecidas.

Por fim, 94% das empresas dizem se beneficiar das vantagens da transparência financeira, 59% da possibilidade e abertura para negociação de valores de acordo com as variações do mercado e 94% das melhorias nas tomadas de decisões. Estes três pontos se revelaram de extrema importância quando se tratam de benefícios do *Open Book Accounting*, pois devido a sazonalidade do mercado automotivo e a transparência dessa informação, as empresas podem conversar entre si para compartilharem informações de negócios e assim tomarem decisões para melhor conduzir os negócios, tomando por base os custos atuais praticados pelo mercado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A figura do *Open Book Accounting* é integrante da contabilidade gerencial interorganizacional, que se traduz na abertura de livros (informações contábeis) para que haja uma relação de transparência entre os parceiros de negócios, trazendo a possibilidade de construção de uma mútua confiança entre as organizações envolvidas.

Esta pesquisa buscou caracterizar a percepção dos fornecedores de uma cadeia de suprimento automobilística quanto à prática do *open book accounting*, por meio da aplicação de um questionário online de 20 perguntas de múltipla escolha e dissertativas, visando coletar informações acerca de como esses fornecedores atuam na prática a metodologia contábil do *Open Book Accounting*.

Quanto aos resultados obtidos, pode-se afirmar que há evidências sobre a aplicação do *Open Book Accounting* em seus negócios, na direção fornecedor-cliente. A metodologia é aplicada por exigência do cliente (uma montadora automotiva multinacional, de grande porte), de forma contratual, onde os envolvidos têm por obrigação o compartilhamento de informações necessárias e solicitadas pelo cliente/montadora para que sigam em operação, sob pena de rompimento do contrato em casos de descumprimentos recorrentes.

Os resultados também mostraram que os fornecedores pesquisados percebem vantagens e desvantagens no compartilhamento de informações. As três principais vantagens percebidas pelos respondentes foram a transparência financeira e a melhoria na tomada de decisões, sendo seguida do incentivo à eficiência operacional e redução de custos. Já as principais desvantagens citadas pelos respondentes foram os possíveis prejuízos financeiros devido ao vazamento de informações confidenciais, a redução da margem de lucro da companhia através do repasse de ganhos alcançados por iniciativa própria e a limitação da liberdade em atuar nos negócios, pelo fato de terem que compartilhar tudo o que fazem.

Do exposto, conclui-se que a aplicação do *Open Book Accounting* é praticada no âmbito da cadeia de suprimento estudada, de forma unilateral (do fornecedor para o cliente), percebendo-se como desvantagens dessa prática assimetria da informação, risco de segurança da informação e prejuízos financeiros, e como vantagens a constante busca pela eficiência operacional e financeira, a abertura para novas tecnologias, a construção de um relacionamento duradouro através da confiança nos negócios, a assertividade na tomada de decisões e a credibilidade de mercado.

Quanto a recomendações para futuras pesquisas, sugere-se estudos desenvolvidos nos setores de agropecuária e mineração, estudando a relação entre cliente e alguns fornecedores, para verificar se há alguma diferença na aplicação e vivência da prática do *Open Book Accounting*. Outra sugestão é que seja estudado com profundidade/caracterização a questão da aplicabilidade do *Open Book Accounting* em culturas organizacionais de empresas estritamente fechadas, podendo estender-se para fatores culturais da região, verificando assim se há fatores que possam interferir em sua aplicabilidade e desenvolvimento. No mais, vê-se que se tem muito a ser estudado e entendido sobre o comportamento dessa prática seja em empresas, comércios e até mesmo no ramo de serviços.

## REFERÊNCIAS

- AGNDAL, H.; NILSSON, U. Supply chain decision-making supported by an *open books* policy. *International Journal of Production Economics*, v. 116, n.1, p. 154-167, nov. 2008
- ALMEIDA, Karla Katiúscia Nóbrega de.; CALLADO, Antônio André Cunha. Relações entre Organizações sob a Perspectiva da Teoria dos Custos de Transação: um Estudo sobre as Práticas de Contabilidade Gerencial Intrafirma. *Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, João Pessoa, n.12, p. 2237-3667, 2022.
- ALMEIDA, K. K. N.; FRANÇA, R. D. TEORIAS APLICADAS À PESQUISA EM CONTABILIDADE: UMA INTRODUÇÃO ÀS TEORIAS ECONÔMICAS, ORGANIZACIONAIS E COMPORTAMENTAIS. Editora UFPB, João Pessoa, p.38, 2021.
- ALMEIDA, A. L.; MUNIZ, R. M. A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos Stakeholders. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29. , 2005, Brasília. Anais... Brasília: EnANPAD, 2005. p. 1-16.
- AQUINO, VAGNER. Brasil foi o sexto maior mercado de carros em 2022, veja o ranking global. 2023. Disponível em:< <https://jornaldocarro.estadao.com.br/carros/brasil-foi-o-sexto-maior-mercado-de-carros-em-2022-veja-o-ranking-global/>> Acesso em: 3 Mai. 2024.
- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial; tradução Raul Rubenlch. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BABBIE, Earl R. Métodos de pesquisa de Survey. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 1999 519 p. (Aprender) ISBN 8570411758 : (Broch.), cap. 4 e 6.
- BOMFIM, Emanuel Truta.; CALLADO, Antônio André Cunha. Seleção, avaliação de desempenho de fornecedores e características organizacionais: um olhar a partir da contabilidade gerencial interorganizacional. ISSN 2175-8069, UFSC, Florianópolis, v. 16, n. 39, p. 156-176, abr./jun. 2019.
- Bowersox, D. J. et al. (2014). Gestão logística da cadeia de suprimentos. Tradução Luis Claudio de Queiroz Farias. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Caglio, A., & Ditillo, A.(2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 865–898.
- Caglio, A., & Ditillo, A (2012).Opening the black box of management accounting information exchanges in buyer–supplier relationships.*Management Accounting Research*, 23, 61-78.
- CARDOSO, Anderson Martins. OPEN-BOOK ACCOUNTING NO RELACIONAMENTO ENTRE COMPRADOR E FORNECEDOR NO SETOR

AGROINDUSTRIAL. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS da UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, 2018.

CASTANHA, Eduardo Tramontin.; ENSSLIN, Sandra Rolim.; GASPARETTO, Valdirene. Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais: Uma Revisão de Literatura. Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, 10(3), 2020, 138-153.

Cooper, Robis; Slagmulder, Regine (2003). Redução de custos com inteligência. HSM Management 40 ,setembro-outubro ,2003.

Cordeiro, V.A; Fehr, L.C.F.A.; Oliveira, A.C.G.; Cardoso, A.M.; Tavares, M.,(2019). Aplicação do Open-Book Accounting (OBA) na perspectiva dos fornecedores de autopeças do Brasil. ABCustos, São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, v. 14, n. 3, p. 187-214, set./dez. 2019.

Coimbra, Lauro. (2012). RESUMO DE DIREITO ADMINISTRATIVO. O texto compilado é de autoria do Dr. Lauro Coimbra, Advogado, professor de Direito Administrativo da Faculdade Pio XII e Procurador Municipal de Cariacica, E.S. Rua das Missões, 100 – Ponta Aguda, 2012.

Costa, A.P; Moreira, M.A.,(2020). Análise da adoção de práticas de contabilidade interorganizacional pelos oleiros do Paracuri – Icoaraci – PA. XI CODS Colóquio de organizações desenvolvimento e sustentabilidade, Belém-PA, 10-11 de Novembro.

COGNATIS. Mercado Automotivo: um setor que cresce em alta velocidade. 2023. Disponível em:< <https://cognatis.com.br/mercado-automotivo-um-setor-que-cresce-em-alta-velocidade/>> Acesso em: 3 Mai. 2024.

Cullen, J., & Meira, J. (2010). Inter-organisational accounting in dyadic settings. In Håkansson, H., Kraus, K. & Lind, J. (Eds.) Accounting in networks. New York: Routledge.

Cunha, Cleverson Renan (2004). A confiança nas relações interorganizacionais. CEPEAD/UFMG e Faculdade Novos Horizontes. o&s - v.11 - Edição Especial – 2004.

DhaifAllah, B., Md Auzair, S., Maelah, R., & Ismail, M. (2016). Inter-Organizational Cost Management and *Open Book Accounting*: A Review. Asian Journal Of Accounting Perspectives, 9(1), 67-96. Recuperado de: . Acesso em: 06/dez./2017.

Ding, R., Dekker, H. C., & Groot, T. L. C. M. (2010). An exploration of the use of interfirm cooperation and the financial manager's governance roles: Evidence from Dutch firms. Journal of Accounting & Organizational Change, 6,(1), 9-26.

ECONOMIA, MINISTÉRIO DA. Setor Automotivo.2015. Disponível em: < [Falcão, Amanda Sampaio Sales, Eulalio Campelo \(2021\). Gestão das informações da](http://mdic.gov.br/index.php/comercio-externo/exportacao/cotas-de-exportacao/105-assuntos/competitividade-industrial/2972-setor-automotivo#:~:text=O%20setor%20automotivo%20tem%20importante,de%20v%C3%A1rios%20outros%20setores%20industriais.> . Acesso em: 01 out. 2023.</p></div><div data-bbox=)

cadeia de suprimentos sob a perspectiva das concessionárias de veículos em Teresina/PI. *Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, ISBN: 2237-3667, 11(1), 16-27, 2021.

Faria, A. C., Soares, I. C., Rocha, W., & Rossi, G. B. (2013). The Adoption of Interorganizational cost Management in a Vehicle Assembly plant in the Greater Region of ABC. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, (15)49, 617–638. Recuperado de: . Acesso em: 18/abr./2017.

FARIA, A. C.; SOARES, I. C.; ROCHA, W.; ROSSI, G. B. A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na região do grande ABC. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 15, n. 49, p. 617-638, out./dez. 2013

FOWLER, F.J. Jr. *Pesquisa de Levantamento*. 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2011. p. 22-63

Flynn, B. B., Huo, B. & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, 28(1), 58-71.

FILHO, A. G. A; CERRA, A. L.; MAIA, J.L.; NETO, M. S; 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.

FOX, A. *Beyond Contract: work, power and trust relationships*. London: Faber, 1974.

GALVÃO, D. M. A. ; CALLADO, A. L. C. Contabilidade Interorganizacional: benefícios percebidos pelos gestores de indústrias de Campina Grande – PB. In: Congresso UnB de Contabilidade e Governança, IV, 2018. Anais... Brasília. Contabilidade Geral e Sistemas de Informação, 2018.

GALVÃO, D. M. A. Contabilidade Interorganizacional: um estudo envolvendo empresas de Campina Grande – PB. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal da Paraíba, Paraíba. 2018.

Gersik, Kelin E.; Davis, John A.; Hampton, Marion McCollon & Lansberg, Ivan. *De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar*. Tradução de Nivaldo Montingeli Júnior. 2. Ed. São Paulo: Negócio 1997.

Gibson, B. J., Mentzer, J. T. & Cook, R. L. (2005). Supply chain management: the pursuit of a consensus definition. *Journal of business logistics*, 26(2), 17-25.

Gibson, B. J., Mentzer, J. T. & Cook, R. L. (2005). Supply chain management: the pursuit of a consensus definition. *Journal of business logistics*, 26(2), 17-25.

Guedes, T. A.; Acorsi, C. R. L.; Martins, A. B. T.; Janeiro, V. (2021). *Estatística descritiva. Projeto de Ensino: aprender fazendo estatística*. p.1.

GULATI, R; NICKERSON, J. A. Interorganizational trust, governance choice, and

exchange performance. *Organization Science*, v. 19, n. 5, p. 688-708, 2008.

GULATI, R; SYTCH, M. Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics*, v. 29, n. 2-3, p. 165-190, 2008.

HÅKASSON, H.; LIND, J. Accounting in an Inteorganizational Setting. *Handbooks of Management Accounting Research*. v.2, p. 885-902, 2006.

HAMAN, SAMUEL. Pacote do governo para o setor automotivo é bomba-relógio de inflação. 2023. Disponível em:< <https://www.migalhas.com.br/depeso/388187/pacote-do-governo-para-o-setor-automotivo-e-bomba-relogio-de-inflacao>> Acesso em: 3 Mai. 2024.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. *Contabilidade Gerencial: uma abordagem gerencial*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HORNGREN, C.T.; FOSTER, G.; DATAR S. M. *Cost accounting*. São Paulo: Prentice-Hall: 2000.

Harland, C. (1996). Supply network strategies the case of health supplies. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2, 183-192.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodologia de pesquisa*. Porto Aleges, RS: Penso, 2013. 624 p. ISBN 9788565848282 (broch.), p. 249-283

Kajuter, P., & Kulmala, H. I.(2005). Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16(2), 179-204.

KOCH, Amanda Manes.; CASTANHA, Eduardo Tramontin.; GASPARETTO, Valdirene. Avaliação de Desempenho e Poder em Relacionamentos Interorganizacionais: uma Revisão de Literatura. *Revista Gestão & Conexões: Management and Connections Journal*. Vitória (ES), vol. 12, n. 2, mai./ago. 2023.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

KULMALA, H. I. Developing cost management in customer–supplier relationships: three case studies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 10, n. 2, p. 65-77, 2004.

Kulmala, H. I., Paranki, J., & Uusi-Rauva, E. (2002). The role of cost management in network relationships. *International Journal of Production Economics*, 79(1), 33-43. Recuperado de: . Acesso em: 19/jun./2017.

KAJÜTER, P.; KULMALA, H. I. Open-book accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, v. 16, n. 2, p. 179-204, jun. 2005.

Kunimura, A. A., Mattos, C. A., & Scur, G. (2016). Open-Book Accounting: estudo de caso em uma empresa farmacêutica. 36th Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP,

João Pessoa, Brasil. Recuperado de: . Acesso em: 19/abr./2018.

Lethibridge, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. Revista do BNDES, n 7, Rio de Janeiro, junho, 1997. Disponível em:<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/galerias/arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/galerias/arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf)> . Acesso em: 06 de Abril de 2024.

Lopes, Christianne Calado Vieira de Melo, Callado, Aldo Leonardo Cunha (2017). Contabilidade interorganizacional: Reflexões associadas às barreiras no processo de abertura das informações. Revista Espacios, Vol. 38 (Nº 26) Año 2017. Pág. 19.

Lopes, L.C.; Meira, J.M.; Libonati, J.J.; Santos, A.A.; Callado, A.L.C.,(2014). Práticas de contabilidade interorganizacional em indústrias de médio e grande porte instaladas na região metropolitana de Recife. Revista Ciências Administrativas. Fortaleza, v. 20, n. 2, p. 664-691, jul./dez. 2014.

Marini, M. L. (2003). O relacionamento e as novas configurações entre montadoras de automóveis e seus fornecedores. (Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. Administração da Produção e Operações. São Paulo: Saraiva, 2009.

Meira, J. M. (2011). Supply chain management and inter-organisational accounting: a brazilian case. Tese (Ph.d. at the management school). University of Sheffield Management School

METRÓPOLI. Polo Automotivo Stellantis de Goiana incentiva desenvolvimento do NE. 2023. Disponível em:<<https://www.metropoles.com/conteudo-especial/polo-automotivo-stellantis>> Acesso em: 3 Mai. 2024

MOURITSEN, J.; HANSEN, A. HANSEN, C.O. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and *open book accounting*. Management Accounting Research, v. 12, p. 221-244, October 2001.

MONTES, G. C. Metas de inflação em perspectiva: a influência do trinômio reputação-credibilidade-transparência sobre a economia. Revista de Economia. Política. São Paulo, v. 28, n. 4, p. 648-668, dez. 2008

Munday, M. (1992) Buyer-Supplier Partnerships and Cost Data Disclosure. Management Accounting, 70 (6), 28

Munday, M. (1992) Buyer-Supplier Partnerships and Cost Data Disclosure. Management Accounting, 70 (6), 28.

Muller, E.T.C; Beuren, I.M (2010). Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. Gestão e regionalidade. Vol. 26. Nº 76. Jan-abril/2010.

PAZETTO, Celliane Ferraz.; BEUREN, Ilse Maria. Sistemas de controle e identificação

interorganizacional na cooperação em parques tecnológicos. Dissertação (Pós-Graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, SC, Brasil, v.33, n.88, p. 13-28, jan./abr. 2022.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 2005, 373 p.

RADHAKRISHNAN, A. et al. The impact of inter-organizational information systems-enabled external integration on capabilities of buyer-supplier dyads. *European Management Journal*, v. 36, n. 4, p. 558-572, ago. 2017.

Rambalducc, P.S; Borinelli, B; Oliveira, B.C.S.C.M. CREDIBILIDADE EMPRESARIAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DOS CONCEITOS E DAS METODOLOGIAS DE PESQUISA, *Revista Alcance - Eletrônica*, Vol. 19 - n. 03 - p. 381-396 - jul./set. 2012.

RAMOS, L. F.; JESUS, R.; OLIVEIRA, W.A.; GONÇALVES, E.I. (2021). GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS VISANDO O SUCESSO DO NEGÓCIO. XII FATECLOG - GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NO AGRONEGÓCIO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO CONTEXTO ATUAL, FATEC MOGI DAS CRUZES, MOGI DAS CRUZES/SP – BRASIL. 18 E 19 DE JUNHO DE 2021.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANO, P.; FORMENTINI, M. Designing and implementing *open book accounting* in buyer–supplier dyads: A framework for supplier selection and motivation. *International Journal of Production Economics*, v. 137, n. 1, p. 68-83, May 2012.

SCANZONI, J. Social exchange and behavioral independence. In: BURGESS, R. L., HUSTON, T. I. (Eds.). *Social exchange in developing relationships*. Ney York: Academic Press, 1979

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. Métodos de pesquisa das relações sociais. São Paulo: Herder, 1965.

SOUZA, B. C. Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais. 2008. 131 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

STELLANTIS CORPORATE. Polo Stellantis de Goiana completa oito anos de operação e anuncia nova picape Ram. 2023. Disponível em:< <https://www.media.stellantis.com/br-pt/corporate-communications/press/polo-stellantis-de-goiana-completa-oito-anos-de-operacao-e-anuncia-nova-picape-ram>.> Acesso em: 3 Mai. 2024.

STELLANTIS CORPORATE. Polo Automotivo de Goiana alcança a marca de 1,5 milhão de veículos produzidos em Pernambuco. 2023. Disponível em:< <https://www.media.stellantis.com/br-pt/corporate-communications/press/polo-automotivo-de-goiana-alcanca-a-marca-de-1-5-milhao-de-veiculos-produzidos-em-pernambuco>.> Acesso em: 3 Mai. 2024.

TONDOLO, Vilmar Antônio Gonçalves.; PUFFAL, Daniel Pedro. ANTECEDENTES E RESULTADOS DE UM PROJETO DE CAPACITAÇÃO DE FORNECEDORES SOB A ÓTICA DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS. Dissertação (Doutorado em Administração) - o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Revista Alcance - Eletrônica, Vol. 17 - n. 1 - p. 84-97 / janeiro 2010.

Wegner, D. (2011). Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre

Vanalle, R. M., & Salles, J. A. A. (2011). Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. *Gestão & Produção*, 18(2), 237-250.

Veloni, B., Borgheti, L., Vieira, L., Christovam, P., Costa, R., Aguiar, T.A, (2019). Trabalho de Controladoria: *Open Book Accounting*. Universidade de São Paulo. Curso de Graduação em Ciências Contábeis. Ribeirão Preto, 2019.

Zhou, H. et al. (2014). Supply chain practice and information quality: a supply chain strategy study. *International Journal of Production Economics*, 147(1), 624-633.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Seção 1 – Perfil da empresa, do respondente e do relacionamento interorganizacional.

1) Há quanto tempo a empresa está atuando no mercado automotivo?

- Menos de 10 anos no mercado.
- Entre 10 e 50 anos no mercado.
- Mais de 50 anos no mercado.

2) A Empresa fornece seus produtos para vários clientes ou é exclusiva? Se vários, quantos?

- Fornecimento exclusivo.
- Fornecimento não exclusivo, estando na faixa de até 50 clientes.
- Fornecimento não exclusivo, estando na faixa de mais de 50 clientes.

3) Com que frequência vocês costumam manter relacionamento?

- não há relacionamento além do ato comercial de compra e venda de mercadorias.
- há um relacionamento interorganizacional com os clientes e fornecedores apenas de forma esporádica.
- há um relacionamento Interorganizacional com os clientes e fornecedores semanalmente para troca de informações relevantes para os negócios.

4) Quantos anos a empresa possui de relacionamento com seu cliente mais antigo?

- Menos de 10 anos.
- Entre 10 e 50 anos.
- Mais de 50 anos.

5) A empresa costuma manter a prática de um relacionamento duradouro com seus clientes? Se sim, Porque?

- não.
- sim, porque isso cria laços de confiança entre as organizações e contribui muito nas negociações.
- sim, porque isso cria confiança e ajuda no compartilhamento de informações relevantes para o negócio.

6) Esse relacionamento trata-se de um contrato de serviços ou de fornecimentos de produtos, componentes e peças? Se sim, qual o prazo de duração do contrato entre vocês?

- Contrato de Serviços/ fornecimentos.
- Parceria desde o projeto.
- outro: \_\_\_\_\_

7) Qual o gênero de quem está respondendo?

- masculino.
- feminino.
- outro: \_\_\_\_\_.

8) Qual a sua faixa etária?

- Abaixo de 20 anos.
- Entre 20 e 40 anos.
- Entre 41 e 60 anos.
- Acima de 60.

9) Qual é o seu cargo ocupado no momento?

- gerente.
- diretor.
- presidente.
- outro: \_\_\_\_\_

10) Quantos anos você possui de experiência no cargo ocupado?

- até 5 anos de experiência.
- entre 5 e 15 anos de experiência.
- há mais de 15 anos de experiência.

11) Qual é o seu grau de escolaridade?

- Ensino Superior.
- Pós-Graduação/Especialização.
- Mestrado.
- Doutorado.
- Pós-Doutorado.

## Seção 2. Prática do *Open Book Accounting*.

12) Vocês costumam compartilhar informações com seu cliente? Se sim, quais?

- não
- Sim, Modelos de Gestão.
- Sim, Informações de custos.
- Gerais (de produtos e serviços, de fornecedores, de clientes, de máquinas e equipamentos).
- Escala de produção.
- Uso da capacidade.
- Nível tecnológico.
- Projeto do produto ou serviço.
- Qualidade do produto ou serviço.
- Relações na cadeia de valor.

13) Quais as finalidades para a sua empresa compartilhar informações com os seus

parceiros?

- controlar as atividades conjuntas.
- estabelecer e garantir a confiança.
- demonstrar compromisso mútuo.
- ajudar o parceiro nas tomadas de decisão.
- diagnosticar possíveis ineficiências e reduções de custos.
- assegurar margens.
- desenvolver conjuntamente produtos ou serviços.
- comunicar objetivos/metast.
- eliminar desperdícios.
- identificar custos ocultos.
- outros: \_\_\_\_\_

14) A empresa compartilha informações de custos/processos? Se sim, como ocorre o compartilhamento dessas informações nesse relacionamento?

- não.
- apenas via oral.
- apenas via impressa.
- Via Sistemas.
- outra: \_\_\_\_\_

15) Quem na empresa se envolve no processo de compartilhamento de informações de custos?

- apenas o pessoal de custos.
- O pessoal de custos e logística apenas.
- O pessoal de custos, logística e compras apenas.
- é um trabalho em conjunto de todos os setores.

16) Como ocorre o compartilhamento de informações de custos nesse relacionamento: Fornecedor contra Cliente?

- apenas entre fornecedor e cliente.
- Em parte da cadeia de suprimentos.
- em toda cadeia de suprimentos.
- outros: \_\_\_\_\_

17) Qual a frequência que a empresa faz uso desse relacionamento para compartilhar informações de custos?

- diariamente.  semanalmente.  mensalmente.  trimestralmente.
- semestralmente.  anualmente.

18) Em relação aos detalhes, as informações compartilhadas aos parceiros são:

- por processo.
- por produto.
- por componente do produto e por unidade de produto.

- ( ) sobre estruturas de custos e seus elementos.
- ( ) sobre custos diretos (materiais, mão de obra e etc.) e/ou custos indiretos.
- ( ) outros: \_\_\_\_\_

19) Quanto empresa, quais as principais barreiras e desvantagens observadas pela prática do compartilhamento de informações?

OBS: Responda o máximo de variáveis que puder.

Resposta: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

20) Quais as principais vantagens obtidas pela prática do *Open Book Accounting*?

Resposta: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.